

**Elina Iivarinen**

**KOLMEN POHJOIS-SUOMESSA  
TOIMIVAN MATKAILUALAN  
YRITYKSEN TARINAT – Tarkastelussa  
henkilöstöjohtaminen**

Pro gradu -tutkielma

Kauppätieteet/ Johtamisen koulutusohjelma

Kevät 2009

**Lapin yliopisto, matkailun ja liiketoiminnan tiedekunta**

Työn nimi: KOLMEN POHJOIS-SUOMESSA TOIMIVAN MATKAILUALAN YRITYKSEN TARINAT – Tarkastelussa henkilöstöjohtaminen

Tekijä: Elina Iivarinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ\_X\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 87

Vuosi: 2009

**Tiivistelmä:**

Tämän pro gradu -tutkielman päätavoitteena on selvittää, millaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä esiintyy matkailualan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työ on osa laajempaa projektia, jossa tutkitaan matkailualan naisyrittäjien ja -johtajien liiketoimintaa Pohjois-Suomessa. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto on kerätty kolmesta Pohjois-Suomessa toimivasta matkailualan yrityksestä. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja, jotka on toteutettu yritysten johtaja-omistajille. Tutkimusyrityksiä analysoidaan narratiivisen analyysin keinoin.

Matkailualan pk-yritysten hyvä yhteistyö, verkostoituminen ja julkisen sektorin tuki nähtiin tutkimissani yrityksissä välttämättöminä toiminnan edellytyksinä. Matkailualueiden tuoma vetovoima ja yritysten välinen laaja yhteistyö ovat merkittäviä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Pieniä yrityksiä leimaa resurssien puute, mikä vaikuttaa niiden henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Käytännöt ovat joustavia, mikä auttaa pienten matkailualan yritysten mahdollisuuksiin mukautua ympäristön muutoksiin.

Pieniä ja keskisuuria yrityksiä tutkitaan yleensä yhtenä kokonaisuutena ja tutkimusten tulokset yleistetään koskemaan koko pk-yrityssektoria. Pk-yrityksen koko on merkittävä tekijä, joka tulee ottaa paremmin huomioon tutkittaessa yritysten käytänteitä. Pienten pk-yritysten käytännöt jäävät tunnistamatta, koska ne ovat suuriin pk-yrityksiin verrattuna epämuodollisia ja arjen käytäntöihin kiinnittyneitä. Tutkimuksissa tulisikin jatkossa huomioida pk-yritysten välillä vallitsevat kokoerot ja huomioida ne tutkimustuloksia analysoitaessa. Lisäksi tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota epämuodollisiin käytänteisiin, niiden tunnistamiseen ja näkyväksi tekemiseen. Tätä kautta käytännöt voivat muuttua kirjallisuudessa ja tutkimuskeskustelussa yhtä muodollisiksi ja virallisiksi kuin suurten yritysten tunnistetut ja yleisesti hyväksytyt käytännöt. Käytänteiden nimeäminen auttaa pienten pk-yritysten omistaja-johtajia huomioimaan toiminnassaan oleellisia tekijöitä, joihin niiden kannattaa keskittyä.

Avainsanat: Matkailuala, pienet ja keskisuuret yritykset, henkilöstöjohtaminen

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi\_X\_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi\_\_  
(vain Lappia koskevat)

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>6</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	6
1.2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	7
1.2.1 Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys .....	7
1.2.2 Henkilöstöjohtaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.....	8
1.2.3 Matkailualan erityispiirteet.....	9
1.2.4 Matkailuala Suomessa .....	10
1.2.5 Matkailuala Lapissa .....	11
1.3 KESKEISET KÄSITTEET .....	13
1.3.1 Pienet ja keskiuuret yritykset .....	13
1.3.2 Matkailuala .....	14
1.3.3 Henkilöstöjohtaminen .....	15
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	16
<b>2 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>17</b>
2.1 TUTKIMUKSEN LUONNE JA PERUSTELUT .....	17
2.2 TUTKIMUSSTRATEGIA JA KOHDEJOUKKO.....	18
2.3 AINEISTONKERUUMENETELMÄ .....	19
2.3.1 Menetelmän perustelut.....	19
2.3.2 Toteutus teemahaastatteluina.....	20
2.3.3 Haastattelujen luotettavuus.....	22
2.4 AINEISTON ANALYYSI .....	23
2.4.1 Narratiivisuus aineiston analyysitapana .....	23
2.4.2 Narratiivien analyysi ja narratiivinen analyysi .....	24
2.4.3 Narratiivisen tutkimuksen totuudenmukaisuus.....	25
2.5 TUTKIMUKSEN EETTISYYS .....	25
<b>3 KOLMEN MATKAILUYRITYKSEN TARINAT .....</b>	<b>27</b>
3.1 RUKAKESKUSKONSERNI – PERHEYRITYKSEN VOIMA .....	29
3.1.1 Suunnitelmallista tunturin kehittämistä .....	31
3.1.2 Pujottelijan taidot ja haasteet .....	33

3.1.3	<i>Yhteistyöllä tuloksiin.....</i>	39
3.2	POLAR MEETINGS OY .....	40
3.2.1	<i>Rohkeasti keskelle Lapin kumpuisia tuntureita .....</i>	41
3.2.2	<i>Ally McBealin toimistohenki ja yhdessä tekemisen voima.....</i>	42
3.2.3	<i>Portit auki tulevaan .....</i>	46
3.3	LEVI DELI – PIENI, NUORI JA PIPPURINEN .....	48
3.3.1	<i>Yrittäjän taival.....</i>	49
3.3.2	<i>Joustavuus valttikorttina.....</i>	50
3.3.3	<i>Visiointia ja mietteitä.....</i>	52
<b>4</b>	<b>PEILATEN TARINOITA AIELMPAAN TUTKIMUSKESKUSTELUUN...54</b>	
4.1	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTEET .....	54
4.1.1	<i>Rekrytointi .....</i>	55
4.1.2	<i>Palkitseminen .....</i>	61
4.1.3	<i>Kehitys ja koulutus.....</i>	62
4.1.4	<i>Seuranta .....</i>	65
4.2	YRITYKSEN KOKO JA TOIMINNAN MUODOLLISUUS .....	66
4.3	MATKAILUN ERITYISPIIRTEIDEN VAIKUTUKSET .....	70
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>73</b>
5.1	TUTKIMUSTULOKSET .....	73
5.2	LIIKKEENJOHDOLLISET IMPLIKAATIOT .....	75
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>76</b>

<b>LIITTEET .....</b>	<b>82</b>
Liite 1. Haastattelupyyntö .....	82
Liite 2. Projektiesite .....	83
Liite 3. Teemahaastattelurunko .....	85

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkimukseni aiheena ovat matkailualan pienten - ja keskisuurten yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteet. Tutkimuskohteina ovat naisten johtamat ja omistamat matkailualan pk-yritykset Pohjois-Suomen alueella. Tavoitteenani on saada tietoa, millaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä matkailualan pk-yritykset ovat käyttäneet ja mitkä tekijät ovat näihin käytänteisiin vaikuttaneet.

Tutkimukseni on osa projektia, jossa tutkitaan naisten omistamia tai johtamia matkailualan yrityksiä Pohjois-Suomessa. Projekti liittyy hankekokonaisuuteen, jossa tutkitaan naisyrittäjien ja -johtajien toimintaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä eri toimialoilla. Tutkittavat yritykset toimivat pääkaupunkiseudulla, Itä-Suomessa ja Pohjois-Suomessa. Hankekokonaisuuden toimialojen valinnassa on käytetty ensisijaisena kriteerinä niiden alueellista merkittävyyttä. (Liite 2: Projektiesite.)

Pohjois-Suomen osalta luontevaksi tutkimuskohteeksi osoittautui matkailuala, jonka yhteiskunnallinen ja aluetaloudellinen merkitys korostuu erityisesti taajamien ja kasvukeskusten ulkopuolella, missä pääosa matkailukeskuksista sijaitsee. Matkailun merkitystä kuvastaa se, että vuonna 2004 majoitus- ja ravitsemusala työllisti koko maassa 4,2 prosenttia kokonaistyövoimasta ja Lapissa vastaavasti 7,9 prosenttia (Lapin liitto 2007). (Liite 2: Projektiesite.)

Lapin yliopistolla on pitkät matkailututkimuksen perinteet. Tutkimusta on tehty sekä kulttuuritutkimuksellisesta että liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Tutkimushanke täydentää näitä matkailututkimuksen painopistealueita nostamalla tarkasteluun naisten johtamien tai omistamien matkailuyritysten arjen johtamiskäytännöt sekä kysymyksen matkailualan sukupuolittuneesta työnjaosta ja työkäytännöistä. Tutkimushankkeen tavoitteena on tuottaa matkailun ja liiketoiminnan alalle laadukasta tutkimusta alan toimijoita kiinnostavista aiheista. (Liite 2: Projektiesite.)

Tämä tutkimus on lähtenyt liikkeelle myös omasta, henkilökohtaisesta kiinnostuksestani henkilöstöjohtamista sekä haasteellista matkailutoimialaa kohtaan.

## **1.2 Tutkimuksen lähtökohdat**

### **1.2.1 Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys**

Pienten ja keskisuurten yritysten tärkeyttä kasvavalle kansantaloudelle ei voida väheksyä, sillä pk-sektori on suuri työllistämisen lähde. Monissa maissa taloudellinen riippuvuus pk-yrityksistä on viime vuosina kasvanut, sillä suuret yritykset ja julkinen sektori ovat lisääntyneessä määrin irtisanoneet työntekijöitään. (Kotey & Meredith 1997; Cassell, Nadin, Gray & Clegg 2002; Bacon & Hoque 2005.) Tilastokeskuksen vuonna 2006 teettämän tutkimuksen mukaan Suomen tuhannesta yrityksestä 998 oli pk-yrityksiä. Kaikkien yritysten henkilöstöstä 61,9 prosenttia työskenteli pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Yritysten määrä 2006.) Pk-sektori on lisäksi vastannut 80 prosentista yrityksissä vuoden 2004 jälkeen syntyneistä uusista työpaikoista (Pk-yritys 2008).

Pk-yrityksillä myönnetään olevan suuri rooli kansantaloudessa. Silti Hendryn ym. (1995) mukaan monet johtamisteoriat keskittyvät suuriin yrityksiin. He näkevät johtamiskirjallisuudessa esiintyvän kaksi epäkohtaa koskien pk-yrityksiä (ks. Cassell ym 2002.):

- a) Suuret yritykset nähdään pk-yrityksiä tärkeämpinä.
- b) Pk-yritysten tulisi ottaa oppia suurista yrityksistä.

Pientä liiketoimintaa ohjaa yleensä yksi tai kaksi ihmistä ja sen kulttuuri, strategiat sekä tavoitteet ovat monitahoisia verrattuna suureen yritykseen (Lee-Ross 1999). Pienen liiketoiminnan erilainen liikkumatila erottaa sen suurista toimijoista vaatien omanlaisiaan johtamiskäytäntöjä (Welsh & White 1981, ks. Cassell ym 2002; Kotey & Slade 2005).

### 1.2.2 Henkilöstöjohtaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Pk-yrityssektori on hyvin heterogeeninen sisältäen erikokoisia yrityksiä. Nadin ym. (1998) toteavat, että pk-yrityksissä vallitsevasta ilmapiiristä ja niiden henkilöstöresurssien käyttöasteesta on ongelmallista tehdä yleistyksiä, koska pk-yritysten välillä on suurta epäyhtenäisyyttä (ks. Cassell ym 2002). Pienten yritysten henkilöstöresurssien johtamisen käytänteet ovat epämuodollisempia kuin suurten yritysten käytänteet. Kotey ja Slade (2005) ovat tutkimuksessaan todenneet, että staattisilla malleilla ei voida kuvata pienten yritysten henkilöstöresurssien johtamisen käytänteitä. Monet tutkijat ovat todenneet, että käytänteet muuttuvat muodollisemmiksi ja kehittyneemmiksi yrityksen koon kasvaessa. Niinpä esimerkiksi suurella pk-yrityksellä voi olla käytössään jo hyvinkin muodollisia johtamiskäytänteitä suhteessa pieneen tai mikroyritykseen. (Hornsby & Kuratko 1990; Cassell ym 2002; Kotey & Slade 2005.)

Julkaistut tutkimukset osoittavat, että tehokas henkilöstöjohtaminen – erityisesti henkilöstön palkkaus, motivointi ja sitouttaminen - on yksi tärkeimmistä pk-yritysten kohtaamista haasteista (Deshpande & Golhar 1994). Chandler ja McEvoy (2000) toteavat, että vaikka julkistetut tutkimukset osoittavat tehokkaiden henkilöstöjohtamisen käytänteiden olevan yksi pk-yritysten suurimmista ongelmista, silti nykyisin vallitsee akuutti tutkimuksen puute pienten yritysten harjoittamista henkilöstöjohtamisen toiminnoista (ks. Cassell ym 2002). Myös monet muut tutkijat ovat myöntäneet pk-yritysten henkilöstöresurssien johtamiseen liittyvän tutkimuksen puutteellisuuden (Cassell ym 2002).

Hess`in (1987) tutkimukset osoittavat, että pienten yritysten omistajat ja johtajat nostavat henkilöstöjohtamisen toiseksi tärkeimmäksi johtamistoiminnoksi heti yleisjohtamisen jälkeen. Hess on kuitenkin havainnut pk-yritysten kirjallisuuden keskittyvän vain murto-osaltaan henkilöstöjohtamiseen kun taas suuremman roolin vievät markkinointi, suunnittelu ja talous. (ks. Hornsby & Kuratko 1990.) Myös Suomen Yrittäjät ry:n ja Finnvera Oyj:n teettämän Lapin pk-yritysbaremetritutkimuksen (2/2008) mukaan, koko maan ja Lapin alueen pk-yrittäjät kokevat henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen olevan toiseksi tärkein kehittämisalue heti myynnin ja markkinoinnin jälkeen.



Hornsbyn ja Kuratkon (1990) tutkimustuloksista ilmenee, että riippumatta pk-yritysten koosta, ne ovat huolissaan samoista henkilöstöjohtamisen alueista. Kaikki yritysten tärkeiksi listatut asiat keskittyvät tarpeeseen palkata ja säilyttää laadukas henkilöstö. Tärkeimpiä 1990-luvulla pk-yritysten listaamia tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen huolenaiheita olivat palkat, ammattitaitoiset työntekijät, saatu hyöty, koulutus, lakiasetukset ja työllisyysturva. On mielestäni erittäin huomionarvoinen seikka, että pk-yrityksen koolla ja sen toteuttamilla muodollisilla tai epämuodollisilla henkilöstöjohtamisen toiminnoilla, ei ole merkitystä siihen, mitä se pitää tulevaisuudessa tärkeänä.

Edellä esitetyt seikat antavat vahvaa perustelua tutkimukselleni. Pk-yrityksillä on suuri merkitys kansantaloudelle. Jo tämä huomionarvoinen tekijä nostaa pk-yritysten tutkimisen merkittävälle sijalle. Kiinnostukseni kohteena on tutkia juuri pk-yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteitä, sillä tutkimusten mukaan pienten ja keskisuurten yritysten tehokas henkilöstöjohtaminen nähdään haasteellisena, vaikkakin se myönnetään erittäin tärkeäksi osa-alueeksi. Kirjallisuudessa ja tutkimuksessa havaittu aukko, koskien pk-yritysten henkilöstöjohtamista, lisää osaltaan mielenkiintoa tämän ilmiön tutkimiseen. Tutkijat ovat todenneet, että pienten yritysten henkilöstökäytänteet ovat hyvin epämuodollisia ja muuttuvat kehittyneemmiksi ja muodollisemmiksi yrityksen koon kasvaessa. On mielenkiintoista tutkia, onko tilanne tällainen omissa tutkimusyrityksissäni.

### 1.2.3 Matkailualan erityispiirteet

Matkailualaa hallitsevat pienet ja keskisuuret yritykset, jotka ovat yleensä yksityisessä omistuksessa. Matkailualan pk-yrityksiä luonnehtivat erityispiirteet, jotka erottavat ne suuremmista organisaatioista ja jotka luovat paineita yritysten toiminnalle. Pienillä matkailuyrityksillä ei välttämättä ole kapasiteettia, mahdollisuuksia, resursseja tai sitoumusta tukea henkilöstöresurssien kehittämisen toimintoja tavoilla, jotka mahdollistaisivat niiden kilpailemisen tehokkaasti suurten organisaatioiden kanssa. Lisäksi pienten matkailuyritysten sijoittuminen maantieteellisesti laajoille ja kaukaisille alueille estää niiden mahdollisuudet

hyödyntää tehokkaasti julkisia tai yksityisiä henkilöstöresurssien kehittämistoimenpiteitä. Haasteena matkailualan pk-yrityksillä on myös korkeat sesonkivaihtelut. Ne luovat paineita omistajille ja työntekijöille tuottaa tulosta lyhyissä periodeissa, joilla hiljaiset periodit saadaan korvattua. (Baum 1999, 4; Lee-Ross 1999.)

Tyypillisesti matkailualan yritysten omistajat ja johtajat toimivat kirjavassa ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Matkailualan pk-yritysten menestys perustuu niiden mahdollisuuksista mukautua ympäristönsä muutoksiin. Niiltä vaaditaan luovuutta, innovatiivisuutta ja kykyä määritellä uudelleen tavoitteensa. Menestys voi perustua myös pk-yrityksen omaan ymmärrykseen, että se on erilainen kuin iso organisaatio ja sillä on omat erityiset piirteensä. Useissa tapauksissa yritykset ovat läpikäyneet uudelleenrakennusprosessin käsitteellistääkseen selkeän vision tulevaisuudesta. Ne ovat omaksuneet strategioita, joissa työntekijät nähdään tuotteen olennaisina tekijöinä. On havaittu, että matkailualan työntekijöillä on oleellinen vaikutus arvon lisäykseen ja palvelun laatuun sen sijaan, että he olisivat vain tuotteen tarjoajia tai jakajia. Kehitetyt yhtenäiset ja johdonmukaiset henkilöstöstrategiat sekä joustava kulttuuri ovat mahdollistaneet joidenkin matkailualan pk-yritysten menestyksekkään liiketoiminnan. (Lee-Ross 1999.)

#### 1.2.4 Matkailuala Suomessa

Matkailu nähdään merkittävänä toimialana Suomessa tarjoten niin elinkeinon kuin kaivatun hengähdystauon palveluineen monille ihmisille. Tilastokeskuksen tietojen mukaan matkailuun kulutettiin Suomessa vuonna 2007 yhteensä 11 miljardia euroa. Ulkomaalaisten matkailijoiden osuus matkailun kokonaiskulutuksesta oli 29 prosenttia. Matkailukysynnän suurimman erän vuonna 2007 muodostivat henkilöliikennepalvelut, joita käytettiin lähes 3,4 miljardilla eurolla. Ravitsemispalveluja kulutettiin 1,7 miljardilla eurolla ja majoituspalveluja 1,5 miljardilla eurolla. Vuotta aiemmin matkailuun kulutettiin Suomessa yhteensä 10,2 miljardia euroa, josta ulkomaalaisten matkailijoiden osuus oli 27 prosenttia. Vuonna 1997 matkailuun kulutettiin 6,6 miljardia euroa ja vuonna 2000 7,6 miljardia euroa. (Matkailutilinpito 1995–2006; Matkailutilinpito 2007; Tunnuslukuja 1995–2006.)

Matkailun kulutus on näin kasvanut kymmenessä vuodessa yhteensä 4,4 miljardia euroa.

Matkailu työllistää myös lukuisia ihmisiä Suomessa. Matkailun satelliittitilinpidon mukaan vuonna 2006 matkailutoimialojen kokonaistyöllisyys oli 62 055. Luvussa ovat kokonaisuudessaan mukana ravitsemis- ja majoitustoimialoilla sekä matkatoimistojen ja vastaavien koko- tai osa-aikaiset, ympärivuotiset työpaikat. Muista toimialoista mukaan on laskettu erityisesti matkailua palvelevan toiminnan työpaikat. Matkailutoimialan kokonaistyöllisyys vuonna 1996 oli 51 360 ja vuonna 2000 se oli noussut jo 57 240. (Matkailun merkitys; Tunnuslukuja 1995–2006.) Matkailutoimiala on tarjonnut vuosi vuodelta enemmän työpaikkoja. Vuodesta 1996 vuoteen 2006 työpaikkojen määrä on kasvanut 10 695.

#### 1.2.5 Matkailuala Lapissa

Matkailu on Lapin kehittämissuunnitelmissa strateginen painopisteala, koska se ylläpitää hyviä palveluja, toimivia liikenneyhteyksiä ja luo myönteistä Lappi-kuvaa. Se parantaa näin alueen houkuttelevuutta luoden myös muiden toimialojen toimintaedellytyksiä Lapissa. Matkailu tuo siten välittömän taloudellisen hyödyn lisäksi välillisiä etuja muille elinkeinoille. Ala voi lisätä kuntien asukasmäärää ja uusien yritysten määrää. (Lappi-työryhmän loppuraportti 2008.)

Matkailu on Lapin yksi merkittävimmistä elinkeinoista perustuen luontoon ja sen vetovoimaan. Talvisesonki on kasvanut nopeasti ja kansainvälinen kilpailukyky on huippuluokkaa. Voimakas sesonkiluontaisuus on painottunut joulun ja talveen. Lumettoman ajan matkailukysyntä on kasvussa ja sitä tulee kehittää, jotta matkailusta tulisi ympärivuotinen elinkeino ja työllistäjä. Matkailu on Lapin kolmanneksi suurin toimiala. Lapin matkailun tavoitteena on kasvattaa matkailijavirtoja, kansainvälistyä, parantaa kannattavuutta, luoda ympärivuotista kysyntää, edistää saavutettavuutta, nostaa käyttöastetta ja lisätä tuloja sekä työpaikkoja. (Lappi-työryhmän loppuraportti 2008.)

Pohjois-Suomessa sijaitsee lukuisia matkailuyrityksiä, jotka ovat kooltaan varsin pieniä. Jopa 95 prosenttia Lapissa toimivista yrityksistä on pk-yrityksiä ja 94 prosenttia yrityksistä on alle kymmenen työntekijän yrityksiä. Lapissa pk-yritysten kehittämisen pahimpia esteitä ovat kustannustaso ja resurssitekijät. Kustannustasoon on laskettu verotus, palkkataso, työn sivukulut ja muut tuotantokustannukset. Resurssitekijöissä ovat mukana muun muassa ammattitaitoisen työvoiman saatavuus, alihankkijoiden ja osatoimittajien saatavuus sekä toimitilat. Rahoitus koetaan Lapin pk-yrityksissä suurempana esteenä kuin koko maan pk-yrityksissä keskimäärin. Nämä ovat luettavissa vuonna 2008 tehdystä pk-yritysbarometritutkimuksesta. Pienellä yrityksellä ei välttämättä ole aikaa ja resursseja kehittämiselle. Lapin matkailun kehittämisessä tuleekin kannustaa pieniä toimijoita verkostoitumaan. Lapissa toimivilla pk-yrityksillä on myös muita ominaisuuksia, jotka tekevät niiden toiminnasta haasteellisen. Esimerkiksi suurimmaksi työllistämisen esteeksi on todettu työvoiman saatavuus. Merkittävänä työllistämisen esteenä pidetään myös kysynnän riittämättömyyttä ja epävakaisuutta. Matkailun kehittämistä Lapissa rajoittavat myös terveys- ja sosiaalipalveluiden, koulu- ja päivähoitopalveluiden sekä asuntojen riittävyys. Varsinkin asuntopula vaikeuttaa työvoiman saamista matkailukeskuksiin ja usein asunnot soveltuvat vain väliaikaisen sesonkityövoiman tarpeisiin eivätkä lapsiperheille. (Lappi-työryhmän loppuraportti 2008; Pk-yritysbarometri Lappi 2/2008.)

Keskitalo (1998) on tutkimuksessaan selvittänyt Lapin alueen pienten matkailuyritysten henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen ongelmia. Ongelmina henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa alueella nähtiin pitkät välimatkat, yritysten pienuus ja rahallisten resurssien sekä ajan puute, yhteistyön vähäisyys ja koulutustarpeiden erilaisuus. Myös henkilöstön vaihtuvuus sesonkeina koettiin ongelmana. Sesonkityöntekijät eivät aina sitoudu yritykseen, mikä olisi yrityksen kannalta tärkeää. Ongelmia tuovat lisäksi koulutustarjonnan vähäisyys, ajoittuminen ja laatu sekä koulutukseen osallistuvien lähtötason erilaisuus.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

#### 1.3.1 Pienet ja keskisuuret yritykset

Euroopan Unionin komissio on antanut suosituksen 6.5.2003 pienten ja keskisuurten yritysten sekä mikroyritysten määrittelylle. Pienet ja keskisuuret - sekä mikroyritykset määritellään niiden henkilöstön määrän ja niiden liikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella. Pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 50 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 10 miljoonaa euroa. Keskisuuri yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 250 henkilöä ja jonka liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa tai jonka taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa. Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 10 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 2 miljoonaa euroa. (2003/361/EY.)

Euroopan Unionin määritelmä pk-yrityksestä on suhteellisen laaja. Käsite sisältää hyvin monenkokoisia yrityksiä. Yritys lasketaan henkilöstönsä puoleen pk-yritykseksi, jos siellä työskentelee 10–250 ihmistä. Henkilöstön työsuhtemuodosta ei kuitenkaan ole mainintaa. Matkailualalla työskentelee paljon osa-aikaisia työntekijöitä, vakinaisten työsuhteiden ollessa vähäisempiä. Pk-yritysten tutkimista vaikeuttaa se, että ne ovat keskenään selkeästi heterogeenisiä. Niiden syntymistä ja kuolemista tapahtuu suuressa mittakaavassa, joten niiden määrä vaihtuu jatkuvasti laidasta laitaan. (Cassell ym. 2002.) Käsitteenä pk-yritys sisältää hyvin monia erikokoisia ja erilaisia yrityksiä, joihin vaikuttavat monet eri tekijät ja joilla on vaihtelevia johtamisen käytänteitä. Tästä seuraa, että pk-yrityksiä ei voida kuvata vakioiduilla malleilla, koska niiden toiminta on hyvin erilaista. Pk-yritykset kuitenkin usein mielletään yhdeksi, isoksi kokonaisuudeksi. (Kotey & Slade 2005.)

Näin ollen puhuttaessa pk-yrityksestä ja tutkittaessa sen toimintaa, on hyvä huomioida myös se, minkä kokoinen ja minkä ikäinen pk-yritys on kyseessä. Tutkimuksessani on mukana kahden vuoden ikäinen mikroyritys, kymmenen vuotta toiminut pieni yritys sekä useampia vuosikymmeniä elinvoimansa säilyttänyt keskisuuri yritys. Halusin syventyä pk-yrityskäsitteen laajuus -näkökulmaan jo

tutkimukseni alkuvaiheessa, jotta lukijakin kiinnittää aiheeseen huomioita. Käyttäessäni tutkimuksessani termiä pk-yritys, sisällytän siihen myös mikroyritykset.

### 1.3.2 Matkailuala

Tilastokeskus määrittelee matkailun (tourism) toiminnaksi, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan vapaa-ajanvieton, liikematkan tai muussa tarkoituksessa. (Tilastokeskus). Työ- ja elinkeinoministeriön internet-sivujen mukaan, matkailualaan sisältyvistä toimialoista ei ole olemassa mitään kansainvälisesti yksiselitteistä määritelmää. Matkailu hyödyttää hyvin monia eri toimialoja. Ensisijaisesti matkailuelinkeinon kuuluviksi lasketaan ne toimialat, jotka saavat välitöntä matkailutuloa, kuten majoitus- ja ravitsemistoiminta, henkilöliikenne-, matkatoimisto-, kulttuuri-, virkistys- ja urheilupalvelut sekä joukko muita palveluja, kuten ohjelmapalvelut ja autojen vuokraustoiminta. Tilastokeskuksen tietojen mukaan matkailulle tyypillisten yritysten lukumäärä Suomessa vuonna 2006 oli 24 092 ja toimipaikkoja yhteensä 28 586. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Hemmin, Lehtisen ja Vuoriston (1987, 8-9) mukaan matkailuelinkeinolla tarkoitetaan majoitus- ja ravitsemispalveluiden sekä matkailijoiden tarvitsemien muiden palveluiden tuottamista, markkinointia ja välitystä. Matkailijoiden tarvitsemia muita matkailupalveluita ovat muun muassa ohjelma-, opas- ja matkatoimistopalvelut. Matkailuelinkeino-käsitteen lähtökohdat ovat ensisijaisesti sekä liiketaloudellisia että kansantaloudellisia ja suurin osa maamme matkailupalveluista toimiikin kaupallisin periaattein.

Matkailuyritykset voidaan jakaa primaarisiin ja sekundaarisiin palveluyrityksiin. Primaariset matkailuyritykset palvelevat pääasiallisesti matkailua ja ne on perustettu matkailua silmällä pitäen. Tällaisia ovat esimerkiksi majoitusliikkeet. Sekundaarisiin matkailuyrityksiin luetaan ne, jotka hyötyvät matkailusta, mutta eivät saa pääasiallista tuloaan siitä. Näitä ovat esimerkiksi vähittäiskaupat. (Hemmi ym. 1987,

9-10.) Tämän tutkimuksen kohdeyritykset kuuluvat primaarisiin matkailuyrityksiin eli ne ovat perustettu juuri matkailua silmällä pitäen.

### 1.3.3 Henkilöstöjohtaminen

Tutkimukseni yksi keskeisistä käsitteistä on henkilöstöjohtaminen. Yrityksen henkilöstöstä riippuu, miten, millaisena ja missä määrin organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation oikeanlainen henkilöstö, jota yrityksen toiminta ja tavoitteet edellyttävät. Henkilöstön tulee olla osaamiseltaan, määrältään ja laadultaan riittävä, hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut. Henkilöstöjohtamisen päätehtävänä on näin ollen yrityksen henkisestä pääomasta huolehtiminen. Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus. Näin määriteltynä henkilöstöjohtamisen käsite sisältää suhteellisen laajan alueen. Käytännön johtamistyössä nämä kolme osa-aluetta kuitenkin sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voi näin selvästi erottaa toisistaan. (Viitala 2007.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan kaikkia yrityksen toimintoja, jotka liittyvät henkilöstön johtamisen keinoihin. Näistä mainittakoon esimerkiksi henkilöstön määrän ja laadun suunnittelu, hankinta, sitouttaminen, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen. Käsitteeseen viitataan myös ilmaisulla henkilöstöresurssien johtaminen, joka tulee englanninkielisen ilmaisusta Human Resource Management (HRM). (Viitala 2007.) HRM on määritelty prosessiksi, jolla saadaan, kehitetään ja ylläpidetään osaavaa ja aktiivista työvoimaa tukemaan organisaation missiota, päämääriä ja strategioita (Schermerhorn 2001, ks. de Kok & Uhlander 2001). Henkilöstöjohtamisen alakäsitteistä johtajuus on keskeistä aluetta, sillä se käsittää johtajuuden inhimillisen ulottuvuuden. Työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamista, kuten työehtosopimusten noudattamisen, konfliktien ratkaisemisen ja paikallisen sopimisen. (Viitala 2007.)

Tässä työssä kohdistan varsinaisen huomion henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Kuten aiemmin totesin, eri osa-alueet kuitenkin sulautuvat toisiinsa käytännön johtamistyössä, joten kaksi muuta alakäsitettä eivät jää tutkimuksessa täysin huomiotta. Käytän tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen laajempaa käsitettä kuvaamaan aihetta, vaikka pyrinkin keskittymään juuri henkilöstövoimavarojen johtamisen eri käytänteisiin. Käsitteiden moninaisuudesta johtuen, lukijalle on hyvä tehdä selväksi, miten käsitteet on perinteisesti jaoteltu ja mitä niillä tarkoitan käyttäessäni niitä tässä tutkimuksessa.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Johdantoluvussa olen käsitellyt tutkimuksen tavoitteet, lähtökohdat, tarkoituksen ja keskeiset käsitteet. Seuraavassa luvussa esitän tutkimuksen kohdejoukon ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Kuvaan lukijalle toteuttamani tutkimusprosessin ja perusteluita valinnoilleni. Luvussa kolme esittelen tutkimusyritykseni tarinoiden muodossa. Tarinoiden juonena toimii henkilöstöjohtaminen. Luvussa neljä analysoin tutkimusyritykseni henkilöstöjohtamista ja peilaan niitä aihetta käsittelevään tutkimuskeskusteluun. Luvussa keskityn erityisesti yrityksen kokoon ja sen muodollisuuden asteeseen, valitsemieni henkilöstöresurssien johtamisen viiteen osa-alueeseen ja matkailutoimialan erityispiirteiden vaikutuksiin yritysten toiminnassa. Viimeisessä luvussa esitän tutkimustulokset, liiketoiminnalliset implikaatiot ja käsittelen jatkotutkimustarpeita.



## 2 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Tutkimuksen luonne ja perustelut

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän ja kohteen kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti ja syvällisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole näin ollen sen määrä vaan sen laatu. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Tutkimukseni lähtökohtana oli lähteä tutkimaan matkailualan pk-yritysten henkilöstöjohtamista suhteellisen puhtaalta pöydältä. Tämä näkökulma ohjasi valintoja pohtiessani, millaista tutkimusta lähden toteuttamaan. Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkimuksen käynnistämisen ilman vahvoja ennakko-oletuksia tai määritelmiä. Tällöin puhutaankin induktiivisesta eli aineistolähtöisestä päättelystä, jossa todellisuutta pyritään ymmärtämään tutkimusaineistosta käsin. Alussa tutkijalla on mielessään jonkinlaisia lähtöoletuksia tai tietty esiymmärrys, mutta nämä odotukset voivat muuttua ja tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole tarkkojen, ennalta asetettujen hypoteesien todentaminen tai testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimusaineiston tarkastelu tuo esiin uusia hypoteeseja, käsitteitä ja tapausta kuvaavia yleistyksiä. Tyypillistä on, että ongelmat tarkentuvat tai jopa muuttuvat kentällä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 16, 21; Eskola & Suoranta 1998, 19; Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan usein tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmän avulla. Tutkimus pyritään toteuttamaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille.

Tällaisia ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

## **2.2 Tutkimusstrategia ja kohdejoukko**

Tutkimukseni empiirinen osio koostuu kolmesta naisjohtoisesta tai -omisteisesta matkailualan pk-yrityksestä Pohjois-Suomen alueella. Yksi yrityksistä on mikroyritys, jossa toimii yhteensä neljä henkilöä. Toisen yrityksistä määrittelen pieneksi yritykseksi, sillä siellä toimii vakinaisissa työsuhteissa viisi henkilöä ja määräaikaissä työsuhteissa kaksi henkilöä. Lisäksi siellä työskentelee kolme niin sanottua harjoittelijaa tai osa-aikaista työntekijää opiskelupohjalta. Kolmas yrityksistäni edustaa keskisuurta yritystä. Kaikki valitsemani yritysten naisjohtajat tai -omistajat toimivat edustamansa yrityksen johtotehtävissä. Näitä eri yrityksiä tutkin tapaustutkimuksen lähestymistavan kautta, joka määritellään kuuluvaksi laadullisen tutkimuksen piiriin. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa ”tapausta”, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tapaustutkimuksen tavoitteita (Eriksson & Koistinen 2005).

Tapaustutkimus on monimuotoinen, tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan luonnehtia myös tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimus on näin ollen enemmänkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimuksessa lähtökohtana ei ole tilastollisten yleistysten tuottaminen, vaan päätarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista ja täsmäntävää tietoa tutkitusta aiheesta tapausten avulla. (Eriksson & Koistinen 2005.)

Pk-yritysten syntymistä ja kuolemista tapahtuu suuressa mittakaavassa, mistä seuraa, että niiden määrä vaihtuu jatkuvasti laidasta laitaan. Tällä on oleelliset seuraamukset pk-yritysten tutkimusmetodologioihin. Monet tutkijat ovat keskittyneet syvällisiin tapaustutkimuksiin tutkiessaan pk-yrityksiä ja halutessaan tarjota tietoa, mitä niissä tapahtuu. Tälle menetelmälle on vahvat perustelut. Myönnettäessä pk-sektorin organisaatioiden vaihteleva luonne, on väitetty, että määrällisellä tutkimuksella on suhteessa vähän painoarvoa. (Cassell ym. 2002.) Päädyin käyttämään tapaustutkimusta tutkimukseni lähestymistapana, sillä tämä menetelmä on todettu

hyväksi jo monissa aiemmissa pk-yrityksiin suunnatuissa tutkimuksissa. Koin, että tämän menetelmän avulla saavuttaisin syvällistä tietoa tutkimusyrityksistäni ja tutkimusaiheistani.

Tutkimukseni kohteina olevia kolmea yritystä kutsun tutkimukseni tapauksiksi. Yrityksiä yhdistäviä tekijöitä ovat sama toimiala, kokoluokitus ja maantieteellinen sijainti. Tapaustutkimukselle tyypillisesti pyrin tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tutkimuskohteiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tapaustutkimuksessa huomio kohdistetaan yleensä nykyhetkeen, mutta kohteen ymmärtäminen saattaa edellyttää myös menneisyyden tarkastelua (Syrjälä, ym. 1994, 12). Tutkimuksessani tutkimusongelman selvittäminen edellyttää huomion kiinnittämistä niin nykyhetkeen kuin menneisyyteen.

## **2.3 Aineistonkeruumenetelmä**

### **2.3.1 Menetelmän perustelut**

Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistolähteitä ovat erilaiset haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnointi ja osallistuva havainnointi sekä erilaiset dokumentit, kuten esitteet, kokouspöytäkirjat, muistiinpanot ja päiväkirjat (Eriksson & Koistinen 2005). Tutkimukseni aineistokeruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun, jossa korostan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista.

Teemahaastattelussa keskustelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee. Haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Haastattelumenetelmä on joustavampi kuin esimerkiksi kyselylomake, sillä haastateltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä sekä reagoida luontevasti ja vapaasti. Haastattelun avulla saadaan myös kuvaavia esimerkkejä ja

sitä voidaan käyttää kartoitukseen. Teemahaastattelun yhtenä etuna nähdään, että haastattelija voi välittömästi havaita ”väärit reaktiot” ja pyrkiä lisäkysymyksin oikaisemaan tiedonannon suuntaa. Teemahaastattelun valinta tutkimuksen menetelmäksi tuottaa tuloksena todellisuuden moni-ilmeisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 8, 15, 86, 128.) Tämä aineistonkeruumenetelmä sopii omaan tutkimukseeni, jossa lähdän liikkeelle aineistosta käsin ilman vahvoja ennako-oletuksia. Pyrkimykseni on tuoda haastateltavien oma ”ääni” ja omat käsitykset esille tutkimastani ilmiöstä teemahaastatteluiden avulla.

### 2.3.2 Toteutus teemahaastatteluina

Teemahaastattelussa ei laadita yksityiskohtaista haastattelurunkoa vaan teema-alueluettelo. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden tarkennettuja alakäsitteitä tai -luokkia. Ne ovat alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana tekijänä. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Valittujen teema-alueiden tulee olla niin väljiä, että ilmiön moninainen rikkaus paljastuu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66–67.) Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat (Hirsjärvi & Hurme 1993, 42).

Haastatteluihin olin valmistautunut niin avoimilla kysymyksillä kuin teema-alueluettelolla. Mielestäni avointen kysymysten avulla haastateltavien oma ääni tuli paremmin esille. Teemaluettelo auttoi tarkentamaan aiheita, jotka eivät tulleet esille avointen kysymysten kautta. Jaoin teemahaastattelurungon kahdeksaan osioon. Ensimmäisessä osiossa keskityin avoimiin kysymyksiin ja annoin haastateltavan kertoa suhteellisen vapaasti yrityksen historiatietoja ja omaa rooliaan siinä. Se, miten on toimittu aiemmin ja millaisia päätöksiä on tehty, vaikuttavat olennaisesti yrityksen tällä hetkellä toteuttamiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Yrityksessä esiintyviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä selvitettiin osioissa kaksi - viisi. Näissä keskityttiin teemahaastatteluosion varsinaisiin pääteemoihin, joita oli tarkennettu alakysymyksillä. Pääteemoja ja niiden alakysymyksiä käytiin haastatteluissa läpi, jos

ne eivät olleet jo alkukerrontavaiheessa tulleet esille. Kuudennessa osiossa pyrin kartoittamaan haastateltavien tuntemuksia omaan työhön ja yritykseen liittyen. Seitsemäs osio käsitteli haastateltavan tulevaisuuden näkymiä niin oman yrityksen, henkilöstön kuin matkailun suhteen. Viimeisessä osiossa selvitettiin taustatietoja, johon sisältyivät haastattelun perustiedot, yritystiedot, haastateltavan taustatiedot sekä yrityksen yleisiä henkilöstötietoja, jos nämä eivät olleet vielä tulleet haastattelun aikana esille.

Tekemäni teemahaastattelut noudattavat osittain narratiivisen haastattelun muotoja. Narratiivinen haastattelu on avoin kahdella eri tapaa. Haastattelija ei ole muodostanut ensisijaisia hypoteeseja tai oletuksia, jotka pyrittäisiin tutkimuksen avulla todistamaan oikeiksi. Lisäksi haastateltavaa rohkaistaan puhumaan avoimesti. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavan sallitaan kertoa tarina omasta näkökulmastaan, omin sanoin ja omin tuntemuksin. Valmista, esitestattua listaa haastattelukysymyksistä ei ole muodostettu. Narratiivisessa haastattelussa kysymykset tulee muotoilla niin, että ne jäävät avoimiksi ja tarkkaa aihetta ei esitetä. Haastateltava saa näin itse päättää tarinansa sisällön ja kysymys antaa tilaa erilaisille vastauksille. Myös lisäkysymysten esittäminen on oleellista, mutta niidenkään ei tule johdatella aiheeseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 216–217.) Noudatin näitä narratiivisen haastattelun piirteitä haastatteluni alkuosiossa.

Tarkoitukseni oli saada haastateltavat kertomaan tarinoita ja puhumaan tarinamuodossa, joten käytin edellä kuvattuja keinoja saavuttaakseni tavoitteeni. Pyrin muodostamaan kysymykset niin, että niihin olisi mahdollisuus vastata mahdollisimman vapaasti. Lisäksi sijoitin tarkat taustakysymykset vasta haastattelun loppuun ja ensimmäisenä pyysin haastateltavaa kertomaan nykyisen yrityksen historian ja hänen oman roolinsa siinä. Tällä keinolla pyrin aloittamaan haastattelut narratiiviselle otteelle tyypillisellä tavalla ja osoittamaan haastateltaville haastattelun vapaa luonne. Kysymysten ei ollut myöskään tarkoitus johdatella aiheen sisältöön tai ohjailla haastateltavan vastauksia, joten koin aloittamisen kerronnallisilla kysymyksillä luontevammaksi tavaksi.

Narratiivinen haastattelu voi olla myös keskustelunomainen, jolloin haastattelija osallistuu keskusteluun kertomalla omaa tarinaansa liittyen esillä olevaan aiheeseen

(Eriksson & Kovalainen 2008, 216). Osallistuin haastatteluun joissakin haastattelutilanteissa, sillä tätä kautta keskustelu mielestäni laajeni ja haastattelija osoitti olevansa hereillä ja juonessa mukana. Tämä ikään kuin lähensi haastateltavan ja haastattelijan välimatkaa luoden luottamusta osapuolten välillä. Syntynyt luottamus ja lisäkeskustelu innostivat haastateltavaa jatkamaan tarinaansa.

Haastattelut pyrin suorittamaan siten, että haastateltavilla oli riittävästi aikaa miettiä ja muistella tapahtuneita asioita ja kuvata niitä riittävän tarkasti. Tarkoitukseni oli antaa haastateltavien puhua asioista suhteellisen vapaasti, kuitenkin niin, että eri teema-alueet tuli käytyä läpi jokaisessa haastattelussa. Haastattelut tehtiin haastateltavien edustaman yrityksen tiloissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

### 2.3.3 Haastattelujen luotettavuus

Haastattelujen luotettavuus tulee pyrkiä takaamaan eri tavoin. Haastattelijan ei ole tarkoitus ilmaista omia kantojaan haastattelussa, vaan hänen tulee olla neutraali. Haastattelija keskittyy kuuntelemaan. Teemahaastattelujen sisältövalidius pyritään takaamaan harkitsemalla tarkoin teemaluettelo ja teema-alueita koskevat alustavat kysymykset, jotta ne tavoittaisivat haluttuja merkityksiä. Lisäksi sisältövalidius pyritään varmistamaan varautumalla tarpeeksi moneen kysymykseen ja lisäkysymykseen eri teema-alueilta. Käsitemvalidius pyritään varmistamaan harkitsemalla tarkoin tutkimuksen pääkategoriat ja haastattelurunko. Varmistaakseen tutkimuksen käsitemvalidius, on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa tutustua haastateltavaan ryhmään, käsitejärjestelmään, kielenkäyttöön ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä alueen käsitteistöön. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 129.) Luotettavuus tarkastelu koskee koko tutkimusprosessia eikä vain haastattelutilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 128).

## 2.4 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston käsittelyn ja sen analysoinnin aloitin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, koska tällöin aineisto on vielä tuoreessa muistissa. Lisäksi jos tietoja oli joiltakin osin täydennettävä tai selvennettävä, oli se helpommin toteutettavissa heti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 108; Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.)

Tutkimuksen eri toteuttamisvaihtoehtoja pohtiessa, on aiheellista jo etukäteen tehdä valintoja, kuinka lähteä analysoimaan omaa aineistoa. Tapaustutkimuksessa voidaan soveltaa kaikkia laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä eli metodeja. Tyypillisimpiä tapaustutkimuksissa käytettyjä menetelmiä ovat erilaiset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut. Muita analyysitapoja ovat muun muassa narratiivinen, diskursiivinen ja toimintatutkimuksellinen menetelmä. (Eriksson & Koistinen 2005.)

### 2.4.1 Narratiivisuus aineiston analyysitapana

Tutkimuksessani käytän narratiivisuutta aineiston analyysitapana. Narratiivisuuden käsitteelle ei ole vakiintunutta suomennosta, mutta monet tutkijat käyttävät tarinallisuutta sen synonyymina (Heikkinen 2000). Tarina (a story) on kuvitteellinen tai tunneperäinen kertomus, joka kuvailee yhtenevien tapahtumien tai kohtausten ketjun jotka sisältävät tiettyjä tunnusmerkkejä. Kertomus eli narratiivi (a narrative) on tarinan tekstuaalinen toteutuminen tiettynä aikana ja tietyssä kontekstissa sekä tietylle yleisölle suunnattuna. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211–212.)

Kertomuksella on määritelty rakenne ja yhtenäinen, johdonmukainen, ajassa etenevä juoni. Kertomuksella voi myös olla jokin tietty näkökulma tarinaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kertomus on tarina, joka on kerrottu tietyllä tavalla kertojan tai kertojien toimesta. Esimerkiksi kertoja voi kertoa tarinan yhdestä näkökulmasta tai monista eri näkökulmista tai hän voi kertoa sen ilman kronologista järjestystä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211–212.)

Kertomus eli narratiivi eroaa tavallisesta esityksestä tai puheesta erinäisten ominaisuuksien vuoksi. Narratiiveissa on aikajärjestys eli niissä on alku, keskikohta ja loppu. Toiseksi narratiivit ovat tarkoituksenmukaisia. Yksi keskeinen tapa, miten ne välittävät tarkoituksenmukaisuutta ovat tapahtumaketjut, jotka johtavat johtopäätökseen. Tämän vuoksi narratiiveissa on syysuhteinen (kausaalinen) ulottuvuus. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211–212.) Vaikka osa tutkijoista onkin erotellut tarinan ja kertomuksen käsitteet toisistaan, tässä tutkimuksessa käytän niitä väljästi toistensa synonyymeina.

Narratiivinen tutkimus ja narratiiviset metodit ovat saaneet suurta ja lisääntyvää huomiota osakseen liiketaloustieteissä. Monien tutkijoiden mukaan narratiiviset kertomukset ovat rikkaampia, mukaansa tempaavampia ja helpommin muistettavissa kuin ei-narratiiviset tekstit. Oleellisen oikeutuksen ja puolustuksen narratiiviselle tutkimukselle antaa käsitys, että ihmiset ovat tarinan kertojia, koska tarinoiden kertominen ja jakaminen auttaa meitä ymmärtämään itseämme sekä yhteyttämme muihin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 210–211.)

## 2.4.2 Narratiivien analyysi ja narratiivinen analyysi

Polkinghorne (1995) jakaa narratiivisuuden aineiston käsittelytapana kahteen kategoriaan – narratiivien analyysi (analysis of narratives) ja narratiivinen analyysi (narrative analysis). Narratiivien analyysissä huomio kohdistetaan tarinoiden luokitteluun erillisiin luokkiin esimerkiksi metaforien tai kategorioiden avulla. Narratiivisessa analyysissä painopiste sen sijaan on uuden tarinan luominen aineiston kertomusten pohjalta. (Heikkinen 2000; Eriksson & Kovalainen 2008, 217–218.)

Tutkimuksessani sovellan narratiivisen analyysin menetelmää. Narratiivisen analyysin päätarkoitus on tuottaa ehjä ja juonellinen, ajassa etenevä uusi tarina aineiston pohjalta. Huomiota ei näin kohdisteta aineiston luokitteluun, vaan uuden kertomuksen tuottamiseen. Tavoitteenani on luoda jokaisesta tapauksesta omat tarinansa, joiden materiaalit koostuvat teemahaastatteluaineistoista. Tarinoiden juonena toimii yritysten henkilöstöjohtaminen. Tuottamani uudet tarinat ovat oma



konstruktion todellisuudesta, jota voidaan tässä merkityksessä pitää fiktiivisenä. (Polkinghorne 1995, ks. Heikkinen 2000.)

Narratiivien analyysin ja narratiivisen analyysin jaottelu perustuu Brunerin (1986) tietämisen tavan kahtiajakoon. Narratiivisessa analyysissä sovelletaan narratiivista tietämisen tapaa. Narratiivinen tietäminen nähdään loogis-tieteellisen tai paradigmaattisen tietämisen vastin parina. Paradigmaattiselle tietämiselle on tyypillistä täsmälliset ja muodolliset väitteet sekä käsitteet ja luokitteluiden tekeminen, jotka esitetään logiikalle ja matematiikalle ominaisella tavalla. Tämä tietämisen tapa on tyypillinen narratiivien analyysissä. Narratiivinen tietäminen sen sijaan on johdonmukaisesti etenevien kertomusten tuottamista eri tapahtumista. (ks. Heikkinen 2000.)

#### 2.4.3 Narratiivisen tutkimuksen totuudenmukaisuus

Pohdittaessa narratiivisen tutkimuksen totuudenmukaisuutta, voidaan hyödyntää edellä esiteltyä jaottelua tietämisen eri tavoista. Molempien muotojen tarkoitus on vakuuttaa lukijansa, mutta vakuuttaminen kohdistuu näissä eri asioihin. Narratiivisen muodon tarkoituksena on vakuuttaa lukija todentunnusta. Paradigmaattisen muodon tarkoituksena on taasen vakuuttaa lukija totuudesta. Todentuntu perustuu siihen, että lukija eläytyy tarinaan ja kokee sen kuin todellisuuden jäljitelmänä. Tarinan maailman avautuminen lukijalle uskottavasti onkin narratiivisessa analyysissä oleellista. (Heikkinen 2000.) Pyrkimykseni tässä tutkimuksessa ei ole uusien, muodollisten väitteiden muodostaminen tai erilaisten luokitteluiden tekeminen, vaan tarkoituksena on tuottaa edellä kuvatunlaiset todentuntuiset, uskottavat tarinat teemahaastatteluaineistojen pohjalta.

### 2.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta suunniteltaessa ja toteutettaessa tutkijan on pohdittava tutkimuksensa eettisiä kysymyksiä. Näihin ei ole olemassa kaiken kattavaa normistoa, vaan ratkaisut on tutkijan tehtävä itse. Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi on

oleellista, että tutkija kuitenkin pohtii ja tunnistaa eettisten kysymysten problematiikkaa, etenkin jos tutkimuksen aihe on tutkittaville arka tai syvälle henkilökohtaisuuksiin menevä. (Eskola & Suoranta 1998, 52.)

Tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta on annettava riittävä informaatio tutkittaville sekä korostettava vastaamisen vapaaehtoisuutta. Tutkija ei voi eristäytyä tutkimuskohteensa ulkopuolelle, vaan hän on osa tutkittavaa maailmaa. Tästä seuraa tutkijan ja tutkittavien välinen vuorovaikutus. Kysymys onkin enemmän tutkimussuhteesta kuin tutkimuskohteesta. Tutkimussuhteen eettisyyden periaatteita noudattaen, tutkija ei saa vahingoittaa tutkittavia. Hänellä ei ole oikeutta loukata ihmisarvoa tai arvokkuutta. Tästä esimerkkinä, että tutkija ei saa salaa nauhoittaa puheita, vaan hänen on pyydettävä siihen tutkittavien lupa. (Eskola & Suoranta 1998, 52–60.)

Tutkimukseni on osa laajempaa projektia. Lähetin projektikuvauksen tutkimukseen osallistuville tutkittavaksi haastattelupyynnön yhteydessä (Liite 1 ja Liite 2). Pyysin tutkimukseen osallistuvilta suostumuksen haastatteluiden nauhoittamiseen. Kerroin myös osallistujille haastatteluiden aikana mahdollisesti tehtävistä muistiinpanoista. Tutkimuksen aiheen, henkilöstöjohtamisen, en olettanut olevan kovin arka asia osallistujille, mutta eettistä pohdintaa oli aiheellista miettiä. Tutkittavien mieleen olisi saattanut esimerkiksi nousta joitain vaikeita tilanteita, jotka he ovat kokeneet hyvin henkilökohtaisesti ja raskaasti. Tämän vuoksi oli tärkeää perustella tutkittaville tutkimuksen tarkoitus, osallistumisen vapaaehtoisuus, luottamuksellisuus ja mahdollinen henkilöllisyyden suojaaminen, jotta ongelmatilanteilta välttyttiin.

Perinteisesti nojaututaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteeseen arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Nämä käsitteet ovat peräisin määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja perustuvat ajatukseen, että tutkija voi saavuttaa objektiivisen todellisuuden ja totuuden. Laadullisessa tutkimuksessa käsitteiden käyttö on osittain ongelmallista, mutta tutkimuksen tekijä ei silti voi sivuuttaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185–189.)

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se, mitä tutkitaan, kietoutuvat toisiinsa.

Tuloksiksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat johonkin aikaan tai paikkaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.) Tutkimus sisältää paljon tutkijan omaa pohdintaa ja luotettavuuden kriteeri onkin tutkijan kuvaaman tutkimusprosessin ja aineiston analyysin läpinäkyvyys ja uskottavuus. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen arvioitavuudesta käydyssä keskustelussa on päädytty toteamaan, että perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisinaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.)

### **3 KOLMEN MATKAILUYRITYKSEN TARINAT**

Tutkimukseni empiirisen aineiston keruu tuntui aluksi haasteelliselta, sillä yritysten valintaa ohjasivat tarkat kriteerit. Yritysten tuli toimia matkailualalla Pohjois-Suomessa ja lisäksi niiden tuli olla sekä pk-yrityksiä että naisjohtoisia tai -omisteisia. Naisjohto- tai naisomistuskriteeri perustui siihen, että tutkimukseni on osana laajempaa projektia, jossa tutkitaan nimenomaan naisjohtoisia yrityksiä. Naisnäkökulmaan en kuitenkaan omassa tutkimuksessani paneudu.

Näiden kriteerien kautta lähdin kartoittamaan yrityksiä, jotka voisivat sopia tutkimukseeni. Lisäksi toivoin, että saisin mukaan mahdollisimman erilaisia yrityksiä, sillä uskoin, että se antaisi parempaa vertailtavuutta tutkimustuloksissa. Erilaisilla yrityksillä tarkoitan lähinnä, että ne olisivat erikokoisia ja -ikäisiä. Ajattelin, että yritysten ollessa erilaisia, niiden henkilöstöjohtamisen käytänteissä nousisi mahdollisia eroja selkeämmin esille ja olisi helpompi arvioida, miksi tietyn kokoinen ja tietyn ikäinen yritys toimii valitsemallaan tavalla.

Valitsin kolme yritystä, jotka toimivat Levillä. Ensimmäisessä yrityksessä toimi noin kymmenen henkilöä, jonka olen tutkimuksessani määritellyt pieneksi yritykseksi. Toinen oli pieni ja nuori, muutaman hengen mikroyritys. Kolmas Levillä toimiva yritys oli keskisuuri yritys, joka oli toiminut alalla jo pitkään. Neljäs valitsemani yritys oli keskisuuri perheyritys Kuusamosta. Päätettyäni sopivat yritykset tutkimukseeni, lähetin heille sekä haastattelupyynnön että projektikuvauksen (Liite 1 ja Liite 2). Kaikki neljä yritystä vastasivat myöntävästi tutkimuspyyntöni.

Haastateltuani kolmea yritystä, jouduin tekemään muutoksia suunnitelmissani. Haastattelu aika neljännen yrittäjän kanssa oli ongelmalliselta järjestää, sillä hän ei vastannut minun useisiin erimuotoisiin yhteydenottoihini. Laadullisessa tutkimuksessa alkuperäistä suunnitelmaa voidaan muuttaa, jos olosuhteet niin vaativat (Hirsjärvi ym. 2005, 155). Oleellista on korostaa vastaamisen vapaaehtoisuutta (Eskola & Suoranta 1998, 52–60). Mielestäni haastateltavan oma vapaaehtoisuus olla mukana tutkimuksessa olisi vääristynyt jos olisin painostanut yrittäjää haastatteluun. Mielestäni haastateltavan oma mielenkiinto olla mukana tutkimuksessa on tärkeää. Päätin, että otan mukaan vain kolme haastattelemaani yritystä ja neljännen, keskisuuren yrityksen Leviltä jätin pois tutkimuksestani. Mielestäni olin saanut riittävästi tietoa omaa tutkimustani varten toiselta keskisuurelta yritykseltä. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa on mukana varsin pieni määrä tapauksia, aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan sen laatu (Eskola & Suoranta 1998, 18). Pyrkimykseni on analysoida kolmea tapaustani mahdollisimman perusteellisesti ja syvällisesti.

Haastattelin ensimmäisenä tutkimusyrittäjästäni suurinta ja viimeisenä yrityksistä pienintä. Haastattelut osoittautuivat hyvin mielenkiintoisiksi ja erilaisiksi, mikä mielestäni johtui juuri niiden kokoluokasta sekä ikävaihtelusta. Ajallisesti kaikki haastattelut kestivät hieman yli tunnin. Nauhoitin haastattelut ja purin ne mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta pystyin kirjaamaan ylös haastattelussa mieleeni nousseita asioita.

Esittelen yritykset narratiivisen kerronnan eli tarinoiden avulla. Muodostin jokaisesta yrityksestä omat tarinansa, jotka esitän seuraavissa alaluvuissa. Tarinoiden avulla pyrin analysoimaan ja jäsentämään aineistoani. Olen itse luonut tarinat teemahaastatteluaineistojen pohjalta, joten ne ovat oma konstruktion todellisuudesta. Haastatteluissa käsiteltiin niin yrityshistoriaa kuin haastateltavien henkilöhistoriaa. Tarinoita kirjoittaessani pyrin pitämään tutkimukseni pääaiheen, henkilöstöjohtamisen käytänteet, tarinoiden juonena ja jättämään henkilöhistoriat sivurooleihin. Näihin käytänteisiin liittyvät läheisesti myös monet muut seikat, kuten mainittakoon yrittäjä itse ja yrityksen koko sekä ikä. Myös yritysten valitsemat strategiat ohjaavat yritysten kaikkia toimintoja ja mihin suuntaan toimintaa on pyritty

viemään. Tämän vuoksi myös nämä muut seikat saavat tarinoissa ja analyysissa oman roolinsa.

Esittelen ensimmäiseksi yrityksistä suurimman, Rukakeskuskonserni Oy:n, jonka toimitusjohtajaa haastattelin ensimmäisenä. Viimeisenä esittelen yrityksistä pienimmän, Levi Delin, jonka omistajaa haastattelin viimeisenä. Näiden välissä esittelen Polar Meetings Oy:n. Tämä järjestys on mielestäni lukijalle mielekäs, sillä näiden yritysten kokoero on suuri ja niiden toimintatavat ovat näin melko erilaisia. Tarinoita olen pyrkinyt elävöittämään ja luomaan todentuntua käyttämällä haastateltavien puhetta oman tekstini lomassa. Tällöin olen vaihtanut kirjoitusasun *kursivoiduksi*, jotta haastateltavien lausumat erottuvat selkeästi omasta tekstistäni.

Ensimmäinen esittelemäni yritys on pitkät perinteet omaava keskisuuri perheyritys, joka hyvin suunnitelmallisesti pyrkii entisestään kasvamaan. Yrityksen toimitusjohtaja on kuin luontaisesti löytänyt paikkansa perheyrityksessä sukupolvenvaihdon myötä. Kaksi muuta omistaja-johtajaa ovat perustaneet yrityksensä oma-aloitteisesti. On mielenkiintoista seurata, kuinka erilaisista lähtökohdista kehittyneiden yritysten toiminta on edennyt ja etenkin minkälaisia erilaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä niissä esiintyy.

### **3.1 Rukakeskuskonserni – perheyrityksen voima**

Ensimmäinen haastatteluni oli Rukakeskuskonserni Oy:n toimitusjohtajan Miian kanssa Helsingissä 18.12.2008. Edellisenä iltana olin jännittänyt Miian tapaamista paljon, sillä haastattelu oli tutkimukseni ensimmäinen. Olimme sopineet tapaamisesta Miian kanssa torstaina kello 11.30 Pitäjänmäessä, Rukakeskuskonsernin ylimmän johdon ja hallinnon tiloissa. Saavuin paikalle ajoissa ja odottelin Miiaa vastaanottoaulassa. Ohitseni kulki valkoisiin pukuihin sonnustautuneita laboratorioihmisiä, sillä konsernin tilat sijaitsivat Yhtyneet Laboratoriot Oy:n kanssa samoissa tiloissa. Konsernille oli varattu rakennuksesta ylin kerros.

Jännitykseni osoittautui aivan turhaksi, sillä Miia oli hyvin puhelias ja innostunut tutkimuksestani. Haastattelu venyi miltei puolitoistatuntiseksi. Miia jaksoi kertoa tarinaansa hyvin perinpohjaisesti ja olin kiitollinen, sillä hän oli varannut haastattelulle riittävästi aikaa eikä kiirehtinyt eteenpäin. Suuri konserni sisälsi paljon erilaisia järjestelyitä ja käytänteitä, joiden kertominen aivan ulkopuoliselle henkilölle vaati kärsivällisyyttä ja aikaa. Annoin Miian kertoa yrityshistoriaa ja omaa historiaansa vapaasti ja suurin osa aiheistani tulikin jo hyvin esille kerronnan aikana. Lopuksi tarkensin joitakin henkilöstöjohtamisen käytänteitä teemakysymyksilläni, joihin kaipasin vielä vastauksia.

Rukakeskuskonserni on osa perheyhtiö Aho Group Oy:tä. Yhtiöryhmään kuuluvat myös Helsingin Lääkärikeskus-yhtymä sekä Yhtyneet Laboratoriot. Rukakeskuskonserni Oy käsittää Pyhätunturi Oy:n, Tuotto-omistus Oy:n sekä Rukakeskus Oy:n, joista viimeisin toimii Rukakeskuskonsernin emoyhtiönä. Itselleni tämä yhtiöjärjestely tuli uutena asiana, mutta Miia selitti yhtiöjärjestelyt jo heti haastattelun alussa. Yllätyksenä minulle tuli, että olinkin mennyt haastattelemaan paljon suurempaa konsernin toimitusjohtajaa kuin olin alun perin kuvitellut. Tutkimuksessani keskityn Rukakeskuskonserniin ja käytän siitä lyhyempää termiä Rukakonserni.

Rukakonserni oli tutkimusyrittäksistäni suurin ja vanhin ja Suomen matkailussa sillä on merkittävä rooli. Miia on osallistunut moniin haasteluihin, joita olin ehtinyt lukea internetistä ennen omaa haastatteluani. Hyödynnän omassa tarinassani aiempia haastatteluita, sillä ne toivat lisäantia aineistooni. Tällöin olen lisännyt tekstiin lähdeviittauksen, jotta lausumat erottuvat omasta haastattelumateriaalistani. Erityisesti olin kiinnostunut, miten yhtiö suhtautuu henkilöstöönsä. Oli mielenkiintoista lukea ja kuulla, miten näin iso konserni hallinnoi toimintojaan. Lukemani kirjallisuus korosti, kuinka organisaation käytänteet ovat usein kehittyneet muodollisemmiksi yrityksen koon kasvaessa. Oli mielenkiintoista päästä itse kuulemaan, oliko näin käynyt tutkimusyrittäkseni kohdalla. Uskoin tämän konsernin toimintatapojen tuovan tutkimukseeni hyvää vertailtavuutta pienen ja suuremman pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen käytänteiden välillä.

### 3.1.1 Suunnitelmallista tunturin kehittämistä

Rukalla on pitkät perinteet, sillä ensimmäinen rinne avattiin jo vuonna 1954 innokkaan talkoojoukon voimin. Vuonna 1972 Miian isä osti Rukakeskus Oy:n osake-enemmistön. Tämän myötä alkoi kehitystyö, jonka tavoitteena oli nostaa Rukan hiihtokeskus valtakunnan kärkeen. Rukakonserni Oy on tänä päivänä perheyhtiö jo toisessa polvessa, sillä sukupolvenvaihdos tehtiin vuonna 1999. Tuolloin yhtiön omistus siirtyi isältä viidelle lapselle.

Miia oli aloittanut työskentelyn yhtiössä jo vuonna 1982 hissilippujen myyjänä. Sukupolvenvaihdoksen myötä, hänestä tuli Rukakonsernin varsinainen toimitusjohtaja sekä vuonna 2004 myös Pyhätunturin toimitusjohtaja. Hän oli alkujaan tullut rakentamaan yhtiön myymäläpuolta. Miia kuvailee menneitä aikojaan: *”Ruka Skimpa puolella olimme enemmänkin yhdessä tehneet ihmisten kanssa myymälöitä ja ravintoloita. Se on semmoista pientä tekemistä tietyllä tavalla ja siinä oli itse hirveän sormet savessa. Sitten kun siirryin Rukakonserniin ja tästä kokonaisuudesta vastaamaan, niin jouduin ottamaan toisenlaiset eväät käyttöön.”*

Huomasin Miian käyttävän alusta alkaen ”me” muotoa ja hän oli muutenkin hyvin perillä yrityksen asioista. Hänen puhetavastaan nousi selvästi esille, että hän elää tiiviisti ja innostuneesti osana yritystä. *”Olen aina halunnut tehdä huolella asioita, mitä alan tekemään ja olla ennen kaikkea innostunut niistä.”* Koulutukseltaan Miia on kauppatieteiden maisteri markkinoinnin puolelta. Johtamistaitoja hän sanoo oppineensa käytännön työn kautta. *”Rapatessa roiskuu”*, mutta yrittää pitää ja virheistä tulee ottaa opikseen.

Yhtiö on kehittynyt ja laajentunut pikku hiljaa. Ensin mukana oli vain Rukakeskus ja vasta myöhemmin mukaan tulivat myös Pyhä sekä Tuotto-omistus Oy. Liiketoimintaa on keskitetty ja järjeistetty ja etukäteen tehdyt suunnitelmat toiminnoita ja investoinneista ovat nousseet merkittävään asemaan. Yrityksen liiketoimintastrategiaa on muovattu vuosien kuluessa uuteen suuntaan. Aluksi yhtiö oli vahvasti myös majoitusliiketoiminnassa mukana, mutta pääliiketoiminta on tällä hetkellä pyritty keskittämään rinnetoimintaan. Tuotto-omistus Oy:n kautta yhtiö on

tullut takaisin mukaan majoitusliiketoimintaan, mutta sillä ei ole suuria tuottotavoitteita. Sillä pyritään ennen kaikkea varmistamaan, että rinneyhtiöllä on myytävää kapasiteettia hiihtävälle asiakkaalle ja asiakaskunta olisi ennen kaikkea rinneasiakaskuntaa.

Miia kuvaa, kuinka muutos ja kehittäminen ovat konsernissa jatkuvia. Uusimpana, isona asiana konsernin hallitus yhtenäisti Rukakeskus Oy:n ja Pyhätunturi Oy:n strategiat yhteiseksi konsernistrategiaksi. Strategian työstämisessä olivat mukana konserninhallitus sekä molempien tunturoiden johtoa että esimiehiä. Strategian tavoitteena voimavarat pyritään keskittämään lasketteluun, brändiin ja asiakkaiden viihtymiseen tunturissa koko lomansa ajan.

Muista konsernin merkittävistä projekteista mainittakoon Ympäristöystävällinen tunturi -hanke, Ruka MasterPlan -suunnitelma sekä vuosia kestänyt ja edelleen jatkuva laatutyö. Yhtiö aloitti syksyllä 2007 Ympäristöystävällisen tunturi -hankkeen. Yrityksen ympäristövastuut ja -tavoitteet määritellään Rukan ja Pyhän ympäristöohjelmassa, johon vaaditaan jokaisen työntekijän sitoutuminen ja panos.

Ruka MasterPlan -suunnitelma aloitettiin jo vuonna 1999 kanadalaisen Ecosign Mountain Plannersin johdolla. Ecosignia ovat hyödyntäneet kymmenet menestyneimmät hiihto- ja matkailukeskukset ympäri maailmaa (Ecosign). Kokemuksia pyritään nyt hyödyntämään sekä Rukalla että Pyhällä. Ideana on alueen kokonaissuunnittelu, jonka tavoitteena on kehittää Rukasta ympärivuotinen, kansainvälinen matkailukeskus. Suunnitelmassa keskitetään matkailupalvelut tiiviille alueelle muodostaen autottoman ja tunnelmallisen kävelykylän. MasterPlan auttaa näin osaltaan säilyttämään matkailukeskusta ympäröivän luonnon jälkipolville ja samalla mahdollistaa pääsyn keskelle luontoa miltei suoraan hotellin ovelta.

Rukan ja Pyhän toimintaa on ohjannut jo pitkään laatutyö. Se on osa kaikkien yksiköiden jokapäiväistä toimintaa. Laadun neljäksi näkökulmaksi on asetettu asiakas, henkilöstö, toiminta ja talous. Viidentenä näkökulmana on lisätty kestävä matkailu, johon yhtiö myös vahvasti haluaa panostaa. Kehitetty RukaPyhä -tulokortti viedään alaspäin aina kausittaisiin yksikkökohtaisiin toimenpidesuunnitelmiin asti, jotta tavoitteet saavutettaisiin.



Konserni on myös vahvasti mukana laajemmissa yhteistyökuvioissa kuten muun muassa Kuusamo Lapland Kansainvälistymishankkeessa sekä Ruka-Kuusamo Matkailuyhdistyksessä. Kaikki konsernin suunnitelmat tähtäävät kohti yhteistä Rukan ja Kuusamon matkailuyrittäjien asettamaa päämäärää, jossa Ruka-Kuusamo olisi kansainvälinen, maan suosituin ympärivuotinen matkailualue.

Yhtiö on käynyt läpi monenlaisia vaiheita. 80-luku oli huikea kasvun ja valtavien investointien aikaa. Kasvu kääntyi 90-luvun lamaan, jolloin kaikki investoinnit oli laitettava jäihin ja toimintoja oli priorisoitava uudelleen. Miian kerronta kuvaa hyvin elettyä lama-aikaa ja mitä siitä on opittu.

*” Olimme investoineet itsemme tappiin juuri ennen lamaa ja se oli semmoinen hyvä koirakoulu. Siitä kun selvisimme, niin nyt tällä hetkellä meneillään olevaan talouden taantumatilanteeseen osaamme suhtautua suhteellisen rauhallisin mielin. Jätämme kaiken ison tekemisen tulevaisuutta varten nyt vähäksi aikaa, mutta teemme kaiken sen, mikä asiakkaiden ja henkilöstön kannalta on oleellista.”*

### 3.1.2 Pujottelijan taidot ja haasteet

Konsernissa työskentelee keskimäärin reilu 200 henkilöä, joista noin puolet ovat vakituisissa työsuhteissa. Alan kausivaihtelun vuoksi loput ovat sesonkityöntekijöitä. Konsernin hallitus sijaitsee niin kutsutulla ”pääkallopaikalla” Helsingissä, jossa toimii myös taloushallinto- ja markkinointiosasto. Yhteensä väkeä on siellä reilu kymmenen henkilöä. Kaikki muu toiminta on keskitetty tuntureihin. Paikan päällä tuntureissa ovat omat liiketoimintajohtajansa, jotka vastaavat yrityksen operatiivisesta johtamisesta. Itse toimitusjohtajan, Miian työ on pitkälti tulevaisuuden suunnittelua ja palvelurakenteen, toimialan ja alueiden kehittämistä. Tunturissa Miia vierailee työasioissa keskimäärin kerran tai kaksi viikossa.

Rukakonsernin toimintoja leimaa sen suuri koko sekä jatkuva kasvu ja muutos. Nämä tuovat paineita niin johdolle kuin henkilöstöllekin. Muutosten myötä organisaatio pitää ”ruuvata” uusiksi. Miia ymmärtää myös organisaation kasvun

vaikutukset toimintaan. *”Kun yritys kasvaa, niin peruslainalaisuudet, kuten toimintamallit, pelisäännöt, konserniohjesäännöt, tulevat suureen arvoon”.* Yhtiö on kehittänyt erilaisia työkaluja jotta henkilöstöön liittyvät prosessit on mahdollista hoitaa sujuvasti. *”Jos meillä ei olisi ollut työkaluja prosessien hoitamiseen, kuten esimerkiksi perehdyttämiseen, niin ei näin iso yhtiö voisi toimia.”*

Miian mukaan yhtiö on saavuttanut uskottavan työnantajan maineen, jonne ihmiset haluavat tulla töihin. Henkilöstövalinnoissa Miia kokee, että he ovat onnistuneet hyvin. Rekrytointi konsernissa tapahtuu niin yrityksen sisältä kuin ulkoa. Miia kannattaa tehtäväkiertoa, jota yrityksessä noudatetaan paljon. *”Ihmiset ovat rohkeina ottaneet erilaisia töitä vastaan. Välillä epäonnistutaan, mutta pääasiassa on mennyt hyvin”.* Vaativimpiin tehtäviin yritys pyrkii palkkaamaan henkilöstöä yrityksen sisältä.

Yhtiössä on pyritty pysyviin työpaikkoihin ja pitämään avainhenkilöt palkkalistoilla vuodesta toiseen. Tällä on Miian mukaan suuri merkitys työn tuottavuudelle. Pysyvät työntekijät tekevät yleensä hyvin työnsä, haluavat kehittyä ja ovat sitoutuneita yritykseen. Vakituksista työntekijöistä pyritään kouluttamaan moniosaaajia, jotka pystyvät tekemään ympäri vuoden erilaisia töitä. Rukakeskuksen keskijohdon osaamistasoa on nostettu Ruka Akatemiaksi kutsutulla oppisopimuskoulutuksella, jonka merkitystä Miia pitää muun muassa hyvän asiakaspalvelun kannalta aivan ratkaisevana. Ilman hyvää esimiestyötä ja päivittäisjohtamista on vaikea synnyttää hyvää asiakaspalvelua. Lisäksi paikallisen sopimisen ansiosta työntekijät voivat tehdä talvella ja keväällä sesonkiaikaan normaalia pitempiä työpäiviä sekä työviikkoja ja säästää vapaa-aikaa "lomapankkiin". Miia muistuttaa, että on tärkeää panostaa henkilöstöön, sillä he tekevät matkailualan asiakaspalvelussa sen näkyvimmän työn. (Rukakeskus Oy.)

Yritys suosii rekrytointikanavana myös työ- ja elinkeinoministeriön sivuja ja vuokratyryhtyksiä. Word of mouth -tieto on koettu myös tehokkaana. Suurimpana haasteena rekrytoinnissa on henkilöstön kielitaito. Suurin osa henkilöstöstä on paikallisia ihmisiä, joiden kielitaito ei ole kovin vahva. *”Hiihtokaudella pitkää päivää painava työntekijä ei jaksu innostua kieltenopiskelusta”* (Avista 1/2008). Konserni hakee henkilöstöä moniin erilaisiin toimenkuviin, joten tarkkoja, läpi

yhtiön meneviä valintakriteerejä ei ole mahdollista asettaa. Henkilön asenne nousee kuitenkin merkittävimälle sijalle valintakriteereissä.

Henkilöstön osaamiseen panostetaan Rukalla erittäin paljon. Kaikki alueelle töihin tulevat saavat perusteellisen opastuksen työhön ja koulutusta pyritään antamaan jatkuvasti läpi vuoden (Rukakeskus Oy). Uuden työntekijän perehdyttämiseen yritys on panostanut paljon. Yhtiö on laatinut Talon Tavat -ohjekirjan, joka annetaan jokaiselle uudelle työntekijälle. Kirjanen käsittää 12 päälukua ja on suhteellisen kattava kokonaisuus yrityksen toiminnasta. Se sisältää muun muassa tietoa konsernista, sen toimintatavoista sekä mitä henkilöstöltä odotetaan. Siinä on kerrottu myös käytännön ohjeista ja henkilökuntaeduista. Jokainen työntekijä sitoutuu työsopimuksen allekirjoittaessaan noudattamaan ohjekirjassa mainittuja asioita. Lisäksi konserni järjestää Rukan ja Pyhän yrittäjien kanssa yhteistyössä viisi tai kuusi kertaa vuodessa aluetiedotuspäivät, joihin uudet työntekijät ovat velvollisia osallistumaan. Päivän aikana uusi henkilö saa käsityksen alueen palvelukokonaisuudesta. Tärkeää on tietää alueen kokonaistarjonnasta, ei ainoastaan omasta yrityksestä. Päivän päätteeksi konserni järjestää oman tiedotustilaisuuden, jossa käydään läpi oman yhtiön strategia ja toimintatavat.

Yhtiö on kehittänyt niin kutsutun palaveri- ja perehdyttämiskäytännön. Palaverikäytännön avulla halutaan varmistaa, että tiedonkulku tunturin sisällä toimii. Tavoitteena on, että kokoukset ovat tarkoituksenmukaisia, tehokkaita ja joissa käydään avointa keskustelua sekä joista tehdään muistiot. Rukan ja Pyhän palaveri- ja perehdyttämiskaavio on kuvattu Talon Tavat -ohjekirjassa. Siihen on merkitty Ruka-Pyhän tavoitteet, tuntureiden tavoitteet, yksikön tavoitteet sekä yksilön tavoitteet. Kaavioon on kirjattu ylös, kuinka monta kokousta, palaveria tai keskustelua mikäkin yksikkö, ryhmä tai yksilö käy vuodessa.

Konserni on aidosti pyrkinyt panostamaan tiedonkulkuun ja vuorovaikutteisuuteen. Kauden 2008–2009 tärkeäksi painopistealueeksi on nostettu vuorovaikutteisen keskustelukulttuurin luominen. Yhtiö järjestää kaksi kertaa vuodessa tiedotuspäivät, jotka ovat suunnattu lähinnä vakituisille työntekijöille. Silloin käydään läpi isoimmat meneillään olevat prosessit ja hankkeet sekä muutokset, jotka ovat tulossa. Yhtiöllä on myös sisäinen intranet erittäin aktiivisessa käytössä. Se on sisäinen

tiedotuskanava ja tietopankki, johon jokaisella työntekijällä on pääsy. Rukalle ja Pyhälle on kehitetty yhteinen Kompassi -työkalu, jonka avulla hallitaan prosesseja ja mittareita. Työntekijät pääsevät Kompassiin yrityksen sisäisen intranetin kautta ja sieltä löytyvät prosessikuvaukset, työohjeet ja mittarit. Lisäksi Rukalla ilmestyy sisäinen tiedotuslehti Rukkanen kahdeksan kertaa vuodessa. Näiden keinojen avulla pyritään vahvistamaan sitä, että henkilöstöllä on tieto siitä, missä yhtiössä mennään. Yhtiö on alkanut käyttämään myös internet-kokouksia, jotka helpottavat tuntureissa toimivien liiketoimintajohtajien ja Helsingin päässä sijaitsevan johtoportaan välisiä keskusteluita.

Yritys järjestää kaksi kertaa vuodessa henkilöstötutkimuksen, jonka kautta se saa hyvää palautetta toiminnastaan. Palautetta saadaan myös portaattain etenevästä työmiehentuntikäytännestä. Siinä jokaisella päälliköllä on oma ryhmänsä, joilta kerätään palautetta työstä. Palautteista tehdään muistiot noin kerran kuukaudessa. Tämä menetelmä ulottuu johtoryhmästä vuoropäällikkötasolle. Tällä keinoin pyritään saamaan palautetta myös alhaalta ylöspäin. Lisäksi yhtiössä järjestetään henkilöstökokouksia ja nyt uusimpana myös esimieskokouksia. Esimiesten viikkokokouksen tiedotemuistio jaetaan henkilöstölle. Esimiehille on kehitetty myös esimiespäivät, jotka järjestetään neljä kertaa vuodessa. Näin esimiestasokin on saanut oman kanavansa vaikuttaa toimintaan ja sitä kautta yhtiö on saanut hyviä kehitysehdotuksia. Esimiespäivillä on mukana aina liiketoimintajohtaja, joten hyviä kehitysehdotuksia voidaan ottaa käyttöön välittömästi. Päätösten ei siis tarvitse mennä Miian kautta. Miia kertoo, että uudet ihmiset ovat sanoneet, että *”täällä on pelottavan paljon valtaa ja vastuuta.”*

Henkilöstöä halutaan kannustaa aloitteellisuuteen. Vuoden 2008 alussa otettiin käyttöön aloitetoiminta, jonka käsikirja löytyy intranetistä ja eri toimipisteistä. Tavoitteena on saada koko henkilöstön osaaminen ja luovuus auttamaan yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Sen avulla halutaan henkilöstökin aktiivisesti mukaan kehitystyöhön. Hyvästä aloitteesta voidaan palkita, mikäli se sisältää uuden ajatuksen, sovelluksen tai käytännöllisen ratkaisun, joka toteutetaan.

Edellä kuvattujen toimintojen kautta palautteenantoon ja tiedonkulkuun on yhtiössä pyritty panostamaan paljon. Toimenpiteistä huolimatta Miia kuvailee:

*”Tiedonkulkuun panostamme erittäin paljon ja silti se on aina asia, josta saamme negatiivista palautetta.”* Yhtiö on pyrkinyt aikaansaamaan vuorovaikutteisuutta ja palautetta toiseenkin suuntaan. Miia haluaa haastaa ihmisiä, että kaikki ei ole vain *”annettua sanaa”*, vaan toimenpiteisiin ja päätöksiin voivat myös työntekijät vaikuttaa. Tämä on koettu yhtiössä erittäin vaikeaksi asiaksi. Miia miettii, ovatko työkalut väärät vai missä olisi ratkaisu ongelmaan. *”Mielestäni haasteena on, että saisimme ihmiset kommentoimaan. Tehtyjen päätösten ei tarvitse olla kiveen kirjoitettuja, vaan jos huomataan, että päätökset ovat väärä, niin olemme valmiita muuttamaan niitä.”*

Rukakonserni haluaa olla vastuullinen työnantaja. Tämä on yksi oleellinen tekijä, mikä Miian mielestä motivoi ja kannustaa henkilöstöä. Perusasiat, kuten palkan maksu, lisien maksu, inhimillinen ja mukava majoitus, halutaan hoitaa huolella. Rukakeskus esimerkiksi varmistaa majoituspuolen toimivuuden kiireisimmänkin sesongin aikana vuokraamalla Kuusamon kaupungilta asuntoja (Avista 1/2008). Henkilöstöä kannustetaan myös hyvillä henkilökuntaeduilla kuten ilmaisilla hissikorteilla ja vuokravälineillä, alennuksilla ja liikuntaseteleillä. Bonuspalkkausjärjestelmää yritys ei käytä, sillä Miia näkee sen aiheuttavan helposti kateutta. Lisäksi alalle sopivaa järjestelmää ei Miian mielestä ole kehitetty. Silti henkilöstötyytyväisyys yrityksessä on hyvä, mikä selvisi henkilöstöbenchmark-tutkimuksesta. Mukana olleista 25 yrityksestä yhtiön henkilöstötyytyväisyys oli kaikista korkein. Tyytyväisyys näkyy myös henkilöstön vaihtuvuudessa, mikä on vakituisten osalta ollut miltei nolla luokkaa.

Yhtiö kouluttaa rinnepuolen henkilöstöä hyvin paljon itse, sillä siihen ei Suomessa ole olemassa omaa koulua. Yleisesti kouluttaminen yhtiössä tapahtuu työn ohella. *”Meillä on jatkuvasti jotain koulutusta menossa johonkin omaan toimintaan liittyen.”* Yritys on aloittanut sisäisen benchmarkkauksen tuntureiden välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kannustetaan esimerkiksi viikon mittaisiin työjaksoihin toisessa tunturissa. Tätä kautta on saatu hyviä kehittämisideoita työntekijöiltä ja yhteenkuuluvuuden tunne on parantunut.

Konsernin toimintamallit ovat kehitetty sen takia, että on olemassa selkeä ohjeistus, miten kuuluu toimia. Toimintaa on helpompi näin seurata. Tarkkaa

päiväkirjaseurantaa yksiköitten toiminnasta on suoritettava myös lain puitteissa, jotta toiminta on vastuullista. Esimerkiksi rinnepuolella on oltava päiväkirjamerkinnot tehdyistä töistä jo turvallisuuden takia. Yrityksessä harrastetaan myös sisäistä arviointia. Vapaaehtoisista kootaan sisäinen, alle kymmenen hengen arviointiryhmä, joka vierailee tunteiden eri yksiköissä asiakkaana. Ryhmä tekee havainnoistaan raportin arvioitavan tunturin liiketoiminta-alueelle ja johtoryhmälle. Arviointitilanteessa seurataan toimintaa ilman, että vaikutetaan siihen. Jos epäkohtia ilmenee, tarkkailun alaisuudessa olleella yksiköllä on viikko aikaa vastata raporttiin, miten se aikoo epäkohdat hoitaa. Arviointiryhmä on kokenut toiminnan myös hyväksi tavaksi laajentaa näkemystään yrityksestä, sillä silloin on mahdollista tutustua toisiin yksiköihin ja niiden työtehtäviin.

Konsernin tyypilliseksi piirteeksi Miia mainitsee jatkuvan muutoksen, mikä vaikuttaa kaikkiin. Ensimmäinen suuri muutos tuli sukupolvenvaihdon myötä. *”Se on aika iso muutos kun yhtiö muuttuu yhden miehen yhtiöstä viiden lapsen yhtiöksi”*. Sukupolvenvaihdos onnistui kuitenkin rauhallisesti ja suunnitelmallisesti. Jokainen sisaruksista omistaa tasapuolisesti perheyhtiön kaikkia yrityksiä, mikä edesauttaa sitä, että turhilta ristiriitatilanteilta vältytään. Konserniin valittiin lisäksi ulkopuolinen konsernijohtaja, mikä Miian mielestä on erittäin hyvä asia. Heistä ei näin kukaan ole toisensa pomo. Toinen suuri muutos oli Rukakeskuksen ja RukaSkin fuusioituminen. Myös yhteisen konsernistrategian luominen toi uusia tuulia yhtiöön.

Mieleeni nousee kysymys, kuinka jatkuvasti muuttuva yhtiö on saanut pidettyä toimintansa kasassa ja henkilöstön mukana muutosten virrassa? Vastaus löytyy varmasti Miian ajatusmaailmasta ja hänen suosimista toimintatavoista. *”Ruka haluaa olla paras brändi myös henkilöstölle. Sitoutuminen on varmistettu huolellisella perehdyttämisellä. Työntekijöille pitää tiedottaa hyvin siitä, missä mennään yritystasolla ja mitä keneltäkin odotetaan. Motivaatio säilyy, kun henkilöstö tietää olevansa tärkeässä roolissa strategian toteuttamisessa”*. (Avista 1/2008.) Henkilöstö on aina ollut yhtiössä erittäin tärkeässä asemassa.

Yhtiö on myös toteuttanut muun muassa kaksi Työelämän kehittämisohjelma-projektia (TYKES), jotka ovat Miian mielestä olleet suurena apuna muutosten läpi viemisessä. Jälkimmäisessä hankkeessa keskityttiin hyvin pitkälti henkilöstöön ja

strategian jalkauttamiseen (Rukan Tykes 2005–08). ”*Halusimme saada kvalitatiivista ja syvällistä tietoa siitä, millä asioilla on oikeasti merkitystä. Pelkkä tyytyväisyyden mittari ei ole riittävä, vaan halusimme selvittää, miksi henkilöstömme on tyytyväinen tai miksi ei.*” Laatuprojektiin mukaan lähteminen on auttanut osaltaan toimintamallien ja oikeiden työkalujen luomisessa. Laatuprojektin mitattavia tavoitteita olivat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden parantaminen, toiminnan tehostaminen ja myynnin lisäys (Rukan Laatuprojekti 2004–2006). Laatutyöstä puhuttaessa Miia toteaa: ”*Työhän jatku. Sehän on loputonta!*” Hankkeet ovat olleet yhtiöille tärkeitä, mutta myös haasteellisia sekä aikaa ja rahaa vieviä. Konserni on kuitenkin halunnut luoda peruspilarit kuntoon, kehittää jatkuvasti toimintaansa ja oppia uutta.

Muotoilin Rukakonsernin tarinan henkilöstökappaleen otsikoksi Pujottelijan taidot ja haasteet. Mielestäni tämä on kuvaava nimike konsernin edellä käsitellyistä toiminnoista ja niiden haasteellisuudesta. Jokainen konsernin jäsen on ikään kuin pujottelija, jolta vaaditaan niin taitoja kuin rohkeutta kohdata uusia haasteita ja jatkuvasti oppia uutta. Miia itse osoittautuu rohkeaksi ja vahvaksi naiseksi, joka innolla vie uusia tuulia tuntureihin. Alaisiaan hän kannustaa samanlaisiin suorituksiin muistaen kuitenkin, että virheitä sattuu, mutta niistä pitää oppia. Työn tavoitteena on laskun tuoma hurmos ja onnistumisen tunne.

### 3.1.3 Yhteistyöllä tuloksiin

Miia uskoo, että matkailu tulee kasvamaan Suomessa edelleen. Palvelualalla, kuten Rukakonsernissakin, haasteena henkilöstön suhteen on saada työn tuottavuus kasvamaan. Yhteisenä toimialan haasteena on saada matkailu ympärivuotisemmaksi. Tuotetta on saatava myös kesälle, jotta toimiala voi kehittyä ja kasvaa. Miia kuvaa, kuinka alueyhteistyö on erittäin oleellinen tekijä, jonka päätehtävä on saada alueelle vetovoimaa. Konserni onkin vahvasti mukana niin Ruka-Kuusamon kuin Pyhä-Luoston matkailuyhdistysten toiminnassa. Rukalle on lisäksi kehitetty Rukan ydinyritykset -yhteistyömalli, jossa konserni on mukana. Yhteistyömallin tavoitteena on kasvattaa alueen omaa vetovoimaa.

Yhteistyön merkitys nousee matkailualalla merkittävään asemaan. Miia kuvaa yritysten välistä yhteistyötä: *”Tätä elinkeinoa ei ole ilman yhteistyötä! Se on meilläkin samaan aikaan yhteistyötä ja kilpailua. Toimialan kannalta on äärimmäisen tärkeää, että teemme vahvaa yhteistyötä myös toimialan sisällä.”* Nykyään yhteistyön merkityksen ovat Miian mukaan ymmärtäneet muutkin yritykset: *”Nykyään kaikki ymmärtävät, että se on välttämättömyys”.*

Myös julkisen sektorin rooli infrastruktuurin ylläpitäjänä on äärimmäisen tärkeä, sillä ympärivuotinen saavutettavuus on koko matkailuelinkeinon ydin (Amadeus 2007). *”Tämä on toimiala, jossa julkisen sektorin merkitys on iso ja tärkeä puhuttaessa esimerkiksi logistiikasta, infran rakentamisesta tai muusta.”* Miia itse osallistuu valtakunnallisten elinten toimintaan tarkoituksena valvoa matkailutoimijoiden etuja erilaisissa hankkeissa ja projekteissa. Konserni on yksi suurista hiihtokeskusten markkinajohtajista, joten osallistuminen edunvalvontaan on Miian mukaan markkinajohtajan velvollisuus.

### **3.2 Polar Meetings Oy**

Saavuin Leville keskiviikkoamuna 14.1.2009 kuulemaan kahden yrittäjän tarinat. Pakkanen oli pohjoiseen mentäessä kiristynyt jo lähemmäs kolmeakymmentä astetta. Tunsin todella olevani Lapissa. Ensimmäinen haastatteluni oli sovittu kello kahdeksitoista Polar Meetings Oy:n omistajan Helenan kanssa. Helena oli itse ehdottanut tätä aikaa ja pyytänyt, että tulisin heidän yrityksensä tiloihin. Yritys sijaitsi aivan Levin keskustassa, joten se oli helppo löytää. Toimistossa minut otettiin ystävällisesti tervehtien vastaan ja pyydettiin odottamaan Helenaa. Tilat olivat erittäin siistit ja tunnelma ystävällinen. Kuulin naurua ja puhetta vastaanottotiskin sermin takaa ja ohi kulkevat ihmiset tervehtivät minua iloisesti. Haastattelussa kuulinkin, että lämminhenkisyys oli asia, jota yritys haluaa itsestään eritoten asiakkaille välittää.



### 3.2.1 Rohkeasti keskelle Lapin kumpuisia tuntureita

Helena on Hämeestä kotoisin oleva keski-ikäinen nainen, joka on koulutuspohjaltaan lastentarhanopettaja. Lisäksi hän on tehnyt yliopisto-opintoja ja suorittanut useita muita koulutusohjelmia, muun muassa Fintran ulkomaankauppa - sekä International Manager -koulutusohjelman. Hän on toiminut Porissa päiväkodin hallinnollisena johtajana useampia vuosia. Muuttaessaan pohjoiseen, Helena koki, että hän oli saavuttanut päivähoidon puolella sen korkeimman, mitä Suomessa on mahdollista saavuttaa. Hän kaipasi uusia haasteita. Hänen toimenkuvaansa oli kuulunut myös erilaisten kokousten ja tilaisuuksien järjestely, jolloin hänen kiinnostuksensa kokouspuoleen heräsi.

Helena perusti Polar Meetings Oy:n 1990-luvun lopulla laman aikaan. Alkuaikoina Helena oli yrityksensä pyörittämisen lisäksi päätoimisena matkailuopettajana Kittilässä. Päivät kuluivat opetustehtävissä ja iltaisin hän meni hoitamaan yrityksensä tehtäviä. Hän teki pitkää ja uuvuttavaa työpäivää, jossa perheelle ei liiemmin jäänyt aikaa. Myöhemmin hän jättäytyi päätoimisesta opetustehtävästä pois, sillä hän halusi panostaa yritykseensä ja perheeseensä. Koulutustyön tuoman kokemuksen Helena on kokenut erittäin hyödylliseksi nykyisessä työssään.

Kittilään Helena muutti aivan tyhjän päälle. Hän kuvailee yrityksen alkuaikoja: ” *On ollut sillä tavalla, että ei ole ollut mitään valmista. Voi sanoa, että kantapään ja selkärangan kautta olemme jokainen käyneet läpi näitä asioita ja aloitettu alkeista. Kukaan ei ole saanut täällä helpolla mitään.* ”

Polar Meetings on täyden palvelun matkatalo Levillä. Yrityksen päätoimenkuvana on järjestää liikematkalaisille ja kokousryhmille kaikki majoituksista ja kokousasioista ohjelmapalveluihin. Kongressi- ja kokousmatkalaiset sekä insentiivi- eli kannustematkaryhmät ovat yrityksen pääasiakkaita. Yrityksellä on myös lomakiinteistöjä, joita vuokrataan halukkaille. Helena nostaa verkostoitumisen ja yhteistyökumppanuuden paikallisten yritysten kanssa erittäin tärkeälle sijalle. Polar Meetings Oy onkin ulkoistanut muun muassa pito- ja siivouspalvelut muille

yrittäjille. Ohjelmapalveluita tuotetaan osittain edelleen itse, mutta osa niistäkin toteutetaan hyvien ja luotettavien yhteistyökumppaneiden avulla.

Polar Meetings Oy:n toiminta on laajentunut ajan myötä. Mukaan on tullut uusia yhteiskumppaneita muun muassa Hertz-autovuokraamo, joka sittemmin vaihtui Europcariksi, sekä nyt uusimpana on parhaillaan käynnistynyt yhteistyö suomalaisen huoneistohotelliketjun, Snow Whiten kanssa. Sen ensimmäiset hotellit avattiin Levillä marraskuussa 2008, joten toiminta on hyvin nuorta vaatien opettelua ja resursseja. Snow Whiten myötä Helena on saanut lisätä toimenkuvaansa hotellinjohtajan tehtävät. Helena kuvaa yrityksen laajentumista: *”Aina on vain tullut oikea asia, oikeaan hetkeen, joihin on täytynyt osata tarttua”*. Päätöksenteon on ollut oltava nopeaa, rohkeutta on vaadittu ja visiot tulevasta toiminnasta on pidettävä mielessä.

Helena omistaa Polar Meetings Oy:n 100 %:sti. Hän on näin yrityksen omistaja sekä johtaja. Helenan asenne omaa rooliaan kohtaan yrityksessä tuntuu kuitenkin olevan hyvällä pohjalla. Hän arvostaa jokaisen osaamista ja jokaisia uusia ehdotuksia. Helena kokee, että heillä on vahva tiimi, jossa jokaista kuunnellaan ja jokainen saa tehdä sitä, mitä parhaiten osaa. *”Meidän yrityksellä on alimman osaamisen taso, eli tarkoitan, että en itse osaa yhtään näitä töitä paremmin kuin kukaan meidän työntekijä. Tiedän itse kuitenkin kokonaisuuden ja tiedän kaikki, mitä meillä tehdään. Olen onnellinen siitä, että kuitenkin minun osaamista arvostetaan, että halutaan mielipidettä ja ajatusta ja että meillä on tiimi. Sanana se on jo vanhanaikainen ja huono, mutta näen kuitenkin, että meillä sellainen on ja että olen osannut valita oikeanlaisia henkilöitä, oikeaan hetkeen ja oikeanlaiset ihmiset ovat hakeneet meille töihin oikeaan hetkeen”*.

### 3.2.2 Ally McBealin toimistohenki ja yhdessä tekemisen voima

Yritykseen on palkattu henkilöstöä tarpeen mukaan. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee seitsemän henkilöä. Viidellä heistä on vakituiset työsopimukset ja kaksi, syksyllä palkattua työntekijää toimivat vielä määräaikaisten sopimuksin. Snow White -laajennuksen myötä Helena uskoo, että töitä riittää kaikille myös jatkossa.

Edellytyksenä tietysti on, että yhteistyö uusien työntekijöiden kanssa toimii. Lisäksi yrityksessä toimii kolme työntekijää opiskelupohjalta. Yrityksestä aiemmin pois lähteneet työntekijät ovat joko muuttaneet toiselle paikkakunnalle tai päässeet etenemään urallaan korkeampiin tehtäviin. Kukaan ei ole lähtenyt riidoissa, ovet paukkuen.

Kaikki Polar Meetingsin työntekijät ovat itse ottaneet yritykseen yhteyttä ja ilmaisseet halukkuutensa työskennellä siellä. Helena arvostaa sitä, että he ovat itse halunneet tulla yritykseen töihin. Avoimiin työnhakuihin ei ole ollut tarvetta. Helenan mielestä sellaiset eivät muutenkaan ole hyviä, sillä asetelma vääristyy jo alusta alkaen. *”Uskon siihen, että henkilöllä pitää olla myös oma kiinnostus toimia kyseisessä yrityksessä. Jos alamme hakemaan ”tulisitko meille töihin”, niin se asetelma on jo tavallaan kosiskeleva, että ”voisitko tulla meille töihin”. Mieluummin näin päin, että henkilö on itse halukas tulemaan yritykseen oma-aloitteisesti”.*

Kysyin Helenalta, mitä kanavaa hän käyttäisi jos tulisi yllättävä, suuri tarve palkata lisää henkilöstöä. Helena luottaa puskaradion voimaan. *”Uskon, että vihjaisin ja soittaisin kaikille yhteistyökumppaneille riippuen, minkä tyyppisestä työstä on kyse. Laittaisın puskaradion liikkeelle. Ja itse asiassa se kyllä toimii!”.* Lisäksi hän on säilyttänyt potentiaalisten henkilöiden tietoja, jotka ovat hakeneet heille aiemmin töihin, mutta joille ei ole ollut sillä hetkellä tarjota tunteja. Tällä hetkellä yrityksessä toimivista työntekijöistä kolme on Helenalle ennestään tuttuja ja yhtä lukuun ottamatta kaikki ovat paikallisia.

Yrityksen jokainen työntekijä on palkattu tarpeeseen, mutta heille on annettu suhteellisen vapaat kädet. Ketään ei ole palkattu tiettyyn toimeen ja annettu ylhäältä käsin määräyksiä, mitä pitää tehdä. Jokaiselle työntekijälle on muotoutunut oma vastuualueensa ja toimenkuvansa vähitellen työn myötä. Helena kuvaa, että heillä on *”uskomattomia”* ihmisiä töissä, jotka käyttävät omia vahvuuksiaan ja osaamistaan taitavasti. Tietyissä raameissa on kuitenkin toimittava. *”Tottakai se, että jokainen sitoutuu siihen palvelutapaan ja siihen, mitä pyrimme olemaan ja mitä meidän yritykseen kuuluu”.*

Helena kertoo nauraen, että heillä kaikki ovat päälliköitä. Hän itse on vain johtaja. Talosta löytyy kaksi markkinointipäällikköä ulkomaan- ja kotimaankauppaa hoitaen, myyntipäällikkö, toimistopäällikkö ja palvelupäällikkö, jota kutsutaan myös ryhmäkoordinaattoriksi. Jokainen tekee päätöksiä omalta vastuualueeltaan yhdessä Helenan kanssa. Kiperistä päätöksistä voidaan neuvotella myös yhdessä.

Yrityksessä ei noudateta tarkkoja työaikoja, vaikka toimiston aukioloajat onkin määritetty. Työntekijät pitävät kirjaa omista tunteistaan ja sopivat keskenään menoistansa ja vapaistansa. Pääasia on, että joku on aina toimistolla ja työt tulevat hoidetuiksi. Käytäntö on toiminut tähän asti hyvin. *”Meillä on sellainen periaate, että yritys joustaa jos ihmisetkin joustavat! Tavallaan sisäinen vastuu tästä toiminnasta on näin jokaisella.”* Kiireisinä aikoina ollaan paljon töissä. Helenan ei tämän joustavan periaatteen vuoksi olekaan vaikea pyytää väkeään esimerkiksi kiireisenä sunnuntaina töihin.

Yritys ei käytä erillisiä palkitsemisjärjestelmiä. Aikoinaan on tehty benchmarking-matkoja, jos yritys on saavuttanut tietyn tuloksen, mutta tästä käytänteestä on luovuttu. Jokaisen kanssa käydään henkilökohtaiset palkkaneuvottelut ja toisten palkoista ei udella. Palautetta henkilöstö saa sanallisesti. Kehityskeskusteluiden suhteen yrityksessä ei noudateta mitään tarkkaa, etukäteen suunniteltua kalenteria. Keskusteluja käydään jokaisen työntekijän kanssa silloin, kun siihen on tarvetta joko Helenan puolelta tai työntekijän halusta. Palautteenanto toimii Helenan mielestä hyvin molemmin puolin.

Helena periaatteisiin kuuluu, että ketään ei haukuta toisten kuullen. Työkavereita kunnioitetaan ja kohdellaan kuten asiakkaita. Työpaikalla on ensi arvoisen tärkeää, että siellä vallitsee hyvä ilmapiiri, joka välittyy myös asiakkaille. On oltava mukava ja turvallinen olo tulla aamulla töihin. Ongelmallisista tilanteista selvittää yhdessä ja mikään ei ole ylitsepääsemätöntä. Helena osoittautuu tällä asenteellaan mielestäni erittäin kannustavaksi ja rohkaisevaksi johtajaksi. Itse havaitsin lämpimän, välittävän vastaanoton ja ystävällisen puheensorinan astuessani yrityksen tiloihin. Helena vertaakin toimiston henkeä Ally McBealin toimistoon, jossa jokainen työskentelee iloisesti ja mielellään - naurun helähdykset ovat aitoja. Kuvaus osui minusta hyvin kohdalleen. Hyvä yhteishenki välittyi myös ulkopuoliselle.

Helena näkee henkilöstön yrityksen voimavarana. Henkilöstön on voitava hyvin, jotta yritys voi hyvin ja työt hoituvat. Työn ja vapaa-ajan välille Helena tekee suuren eron. *”Näen tärkeänä, että meille jokaiselle tämä on kuitenkin työ! Vaikka tämä onkin mukava työ, niin jokaisella on oma elämä, perhe ja yksityisyys. Kyllä mielestäni mukava henki voi syntyä töissäkin.”* Toki hän korostaa, että kyllä heillä esimerkiksi pikkujoulut järjestetään, mutta pääsanoma on, että hyvään henkeen ei tarvita jatkuvasti yhdessä vietettyjä vapaa-iltoja. Tämä asenne juontaa varmasti juurensa Helenan aiemmasta elämäntilanteesta, jolloin perheelle ei ollut aikaa. Nyt hän kuvaa, kuinka hän haluaa viettää paljon aikaa perheensä kanssa ja korvata heille menneitä, kiireisiä vuosiaan.

Helena suhtautuu koulutukseen ja kouluttautumiseen myönteisesti. Sisäisiä koulutuksia yrityksessä on vähän, mutta se on ollut mukana laajemmissa projekteissa. Levin laatuprojektin Helena nostaa esille haastattelussa useaan otteeseen, jossa on esimerkiksi mitattu henkilöstön työtyytyväisyyttä. Yrityksen tulokset olivat erinomaisia. Laatuprojektin kautta Polar Meetings Oy:tä kehitettiin kaksi vuotta hyvin tiiviisti vaihtamalla muun muassa varaus- ja internetjärjestelmät. Helena kertoo, että *”nyt on aika, jolloin tehdään taas enemmän töitä”*. Halukkaat voivat tuki osallistua omalla ajallaan kohtuullisen hintaisiin koulutuksiin yrityksen rahoituksella, jos ne vain sivuavat yrityksen toimintoja.

Yrityksen toimintaa leimaa sen pieni koko ja jatkuva, nopea kehitys. Toiminta kehittyi niin nopeasti, että esimerkiksi suunnitteilla olleiden perehdyttämiskansioiden tieto on jo vanhentunutta ennen kuin kansio on edes valmis. Kaikenlaiset täydelliset ohjekansiot eivät Helenan mielestä sovi ollenkaan näin pienelle yritykselle, jolla ei ole varaa palkata siihen omaa henkilöä. Pienessä yrityksessä jokaisen on keskityttävä itse työntekoon.

Uuden ihmisen perehdyttämistä taloon Helena kuvaa seuraavasti: *”Perehdyttäminen tapahtuu niin, että ensin annan uudelle työntekijälle yleiskuvan yrityksestä, että mikä on yrityksemme sisäinen filosofia ja mitkä meillä on arvot. Erityisen tärkeää meille on, että asiakkaille ei sanota rumasti. Se on ensimmäinen opetus ja kriteeri”*. Henkilön asenne ja palvelualttius nousevat tärkeiksi valintakriteereiksi.

### 3.2.3 Portit auki tulevaan

Helena on siinä mielessä ollut onnekas, että kouluttautuneet ihmiset ovat olleet halukkaita tulemaan hänelle töihin. Hänen ei ole tarvinnut etsiä heitä. Helena nostaakin yrityksen maineen vahvaan asemaan. Hän haluaa olla luotettava ja arvostettu yhteistyökumppani sekä työnantaja. Näissä asioissa hän näyttää onnistuneen hyvin. Suhteet niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin ovat kunnossa ja halukkaita yhteistyökumppaneita on riittänyt. Maine ei kuitenkaan synny tyhjästä, vaan sen eteen on tehtävä töitä ja toimittava arvostetulla tavalla. Ehkä tärkein selitys Helenan kohdalla löytyy hänen arvomaailmastaan. *”Uskon siihen, että ihmisen pitäisi joka päivä elää niin, että ei sulkea portteja missään! Ovet paukkuen ei saa lähteä!”*.

Snow White -yhteistyökuvio tuo tullessaan uusia tuulia ja haasteita Polar Meetings Oy:n toimintaan. Helenalla kuten hänen työntekijöilläänkin on edessään uusi aikakausi, joka vaatii kaikilta uuden opettelua. Helenalle uutena haasteena tulee vastuu myös toisen yrityksestä. Hänen päätöksensä vaikuttavat tulevaisuudessa myös toisen omistamaan yritykseen, joten päätöksiä on harkittava tarkoin. Enää ei pelata vain omaan pussiin. Toiminnan laajeneminen kasvattaa myös tiedon määrää. Tähän mennessä, kun toiminta on ollut suhteellisen pientä, kaikki tietävät suurin piirtein kaikesta. Nyt kaikkien on totuttava toimimaan tehokkaasti, vaikka ei aivan kaikesta tietäisikään. Riittää, kun tietää oman työn kannalta oleelliset asiat. Informaation kehittäminen tulee haasteeksi kaikille. *”Meidän pitää kestää tilanne, että me ei kaikki tiedetä kaikesta. Se on yksi oleellinen asia”*. On mielenkiintoista huomata Helenan kerronnasta, että vaikka Snow White -yhteistyö on vasta käynnistymässä, niin hän on ehtinyt jo kiinnittää huomioita tällaiseen oleelliseen haasteeseen. Informaation kulku on hyvin tärkeä osa yrityksen toimintaa ja se on lukemani kirjallisuuden valossa juuri asia, jota on kehitettävä toiminnan laajetessa.

Kilpailun Helena näkee terveenä ja normaalina asiana. Se auttaa kehittämään omaa yritystä ja pysymään ajan hermolla. Hän uskoo yhteistyökumppanuuteen, verkostoitumiseen ja yhdessä tekemisen voimaan. Myös kilpailijat voivat olla ystäviä

ja hyviä yhteistyökumppaneita. Yrityksellä on kuitenkin oltava hyvä imago, jotta kilpailussa pärjää. Tämän Polar Meetings on saavuttanut. Haasteena Helena näkee tämän hetken taloudellisen tilanteen epävarmuuden, mikä varmasti vaikuttaa kaikkiin yrittäjiin. Toiminta on kaikissa tilanteissa saatava kannattavaksi ja osattava tehdä oikeita asioita, jotta yritys voi jatkaa toimintaansa ja kehittyä. Tähän vaaditaan suunnitelmallisuutta ja yhteen hiileen puhaltamista. Hyvän ilmapiirin Helena nostaakin yrityksen tärkeimmäksi tekijäksi.

Matkailun tulevaisuudesta Helenalla on positiivinen kuva. Levi on vahva ja siellä vallitsee hyvä yhteishenki. Leviä on kehitetty ja kehitetään jatkuvasti systemaattisesti. Alalla vallitsee vahva sesonkiluontaisuus. Kesä on hiljaisempi, mutta toimintaa pyritään kehittämään ympärivuotisemmaksi. Levillä esimerkiksi golf on tuonut lisää kesämatkailijoita. Sesongit tuovat mukanaan omat hyvät ja huonot puolensa. Ne muodostavat Polar Meetingsille selkeän vuosikalenterin, jota Helena vertaa maanviljelystyöhön. Lannoittamiselle, kylvölle ja puinnille löytyy kaikille omat vuodenaikansa. Kevät on aina puintiaikaa huhtikuun lopulle asti. Sen jälkeen arvioidaan mennyt kausi ja katsotaan, että asiat ovat kunnossa. Kesällä pidetään lomat, tehdään suunnitelmia ja kehitellään uutta. Helena itse nauttii kesästä, kun saa hieman hengähtää ja ehtii jopa työpäivien jälkeen harrastamaankin. Silti yrityksen on tietoisesti pyrittävä kasvattamaan toimintaa ympärivuotisemmaksi. Se ei vaan käy aivan käden käänteessä.

Haasteena oman yrityksen kohdalla on tuore yhteistyö Snow White -konseptin kanssa. Polar Meetings Oy on ikäänkuin sitoutunut sympioosisuhteeseen, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan ja ovat vastuussa toisistaan. Työntekijöille Helena haluaa antaa tämän uuden yhteistyökumppanuuden myötä mahdollisuuksia vaikuttaa uraansa. *”Olen sanonut henkilöstölle, että kun tämä Snow White -kuvio tulee ja jos saamme kuvion toimimaan, niin jokainen voi oikeasti miettiä, että mitä haluaa niin sanotusti isona tehdä. Vaihtoehtoina olisi esimerkiksi, haluaako ottaa hotellinjohtajan tehtävät vai talouspäällikön tehtävät”.*

Helenalla on myös omia tulevaisuuden haaveita. Hän haluaa luoda yrityksestä vahvan brändin, mutta hän ei itse halua jatkaa matkailualalla loppuelämänsä. Hän kaipaa jo jotain vaihtelua ja siirtymistä toiselle alalle. Hänellä on hyvä väki töissä,

joita hän ei halua hylätä tai pettää. Niinpä hän on ilmaissut aikeensa heille ja osoittanut, että jatkajan paikka on avoin kaikille. Työntekijöille hän on osoittanut tämän ikään kuin mahdollisuutena.

### **3.3 Levi Deli – pieni, nuori ja pippurinen**

Tapasin Railin Levillä hänen omassa yrityksessään, Levi Deli -kahvilassa keskiviikkoiltapäivänä 14.1.2009. Minulla oli takanani jo kaksi hyvin mennyttä ja mielenkiintoista haastattelua, joten en jännittänyt enää haastattelutilannetta. Päinvastoin, odotin tapaamistamme innolla, sillä yrittäjien kertomat tarinat olivat olleet hyvin erilaisia ja mukaansa tempaavia. Levi Deli oli tutkimuksessani mukana olevista yrityksistä pienin ja nuorin, joten odotin kuulevani hyvin erilaisen yritystarinan.

Aluksi säikähdin, että Raili olisi unohtanut tapaamisemme, sillä hän oli asioilla ja puhelin oli unohtunut kahvilaan. Odottelin häntä kahvilassa ja juttelin paikalla olevan, ehkä hieman varautuneen työntekijän kanssa. Kerroin hänelle, että tulin haastattelua varten, mutta myöhemmin tajusin, että olin ilmaissut itseäni epäselvästi. Hän luuli, että tulen työhaastatteluun ja kuullessaan, että tulenkin haastattelemaan Railia, hän rentoutui huomattavasti. Railia odotellessani juttelin myös kahvilan yhteydessä olevan hotellin vastaanottovirkailijan kanssa, katselin paikkoja ja nautin kahvilan erinomaisesta kaakaosta. Kahvila oli pieni, noin 30 asiakaspaikan kahvila. Tunsin oloni kotoisaksi, sillä kahvila oli sisustettu hyvin viihtyisäksi. Kahvilassa oli vain kaksi asiakasta ja työvuorossa oleva henkilö kertoikin, että joulun jälkeen oli ollut erittäin hiljaista.

Raili saapui onnekseni paikalle puolen tunnin odotteluni jälkeen, sillä tarkoitukseni oli olla Levillä vain tuo haastattelupäivä. Hän saapui kahvilaan iloisena ja innokkaana ja tunsin heti, että haastatteluhetkestä tulisi mukava. Raili sopi työntekijän kanssa vielä seuraavan päivän työnjaosta, jonka jälkeen kahvila suljettiin ja aloitimme haastattelun.



### 3.3.1 Yrittäjän taival

Raili on keski-ikäinen nainen, jolla on taustalla hotelli- ja ravintolakoulun työjohdollinen linja. Hän on toiminut Lapissa eri hotelleiden johtajana toistakymmentä vuotta, joten hänellä on vahva työkokemus. Levillä toimivan kahvilan hän oli päättänyt ostaa joulukuussa 2006. Tiloissa oli aiemminkin toiminut kahvila, joten aivan tyhjästä ei tarvinnut aloittaa. Nimen kahvilalle Raili kuitenkin päätti vaihtaa ja hieman liiketoimintaideaa.

Raili osoittautui persoonalliseksi ja vahvaksi, lappilaiseksi naiseksi. Hän kuvailikin itseään hyvin *”boheemiksi”* henkilöksi. Kahvilamaailma oli hänelle aivan uusi ja vieras asia. Hän oli kuitenkin päättänyt valita yksityisyrittäjän tien ja kahvila tuli myyntiin sopivaan aikaan. Hän päätti tarttua tilaisuuteen päätavoitteenaan työllistää itse itsensä.

Kahvilaa Raili ei ostanut rikastumismielessä. *”Ainahan kaiken taustalla pitää olla se, että mikä on kannattavaa! Materia ei merkitse minulle niin kauhean paljon. Pääasia on, että saan palkat ja vuokrat maksettua sekä kulut peitettyä, niin se on hyvä. Mutta vaikuttimet ja kannustimet ovat jossakin muussa kuin rahassa”*.

Työ ei ole Railille itseisarvo, vaan hänelle on tärkeää, että nauttii siitä mitä tekee ja jälki on itsensä näköistä. Raili on laajentanut kahvilaa ja sen toiminta-aluetta sekä hänellä on visioita tulevaisuutta varten. Hän on muokannut kahvilasta itsensä näköisen ja sanookin, että *”kahvila on kyllä vienyt mennessään”*. Kahvilan ostamista hän ei ole katunut hetkeäkään. Hän toteaa olevansa onnellinen, että on aloittanut kahvilatoiminnan ja harmittelee, kun ei ole aloittanut aikaisemmin. Pelkkänä kahvilatoimintana Raili ei ole halunnut yritystä pyörittää, sillä kahvilatuotot ovat pienet ja työ raskasta. Hän on kehittänyt liiketoiminnallista puolta, jossa tulovirta on suurempi. Pitopalvelun osuutta on kasvatettu ja yritys on saanut myös lounasravintolan maineen. Lounaspuoli muodostaa tulovirrasta jo yli puolet. Kahvilaan on hankittu myös anniskeluoikeudet.

Uutena ja isona muutoksena Raili on kokenut fyysisen työn rankkuuden. Ennen hänen ollessa johtotehtävissä, toimenkuva oli enemmän työn organisointia. Kahvilan

myötä hän on joutunut tekemään raskasta, ruumiillista työtä aamusta iltaan. Fyysiseen työhön tottumiseen hänellä on mennyt reilusti yli vuosi. Hänellä on kuitenkin erittäin hyvät ja vahvat organisointitaidot ja niitä tarvitaan reilusti tässäkin työssä. Hän kuvaakin, että joku voisi saada ”*paniikkikohtauksen*”, kun joutuisi pienessä ”*sumppu*” keittiössä valmistamaan ja lähettämään 200 aamiaista.

### 3.3.2 Joustavuus valttikorttina

Kahvilan henkilöstötoimintoja leimaa vahvasti yrityksen pieni koko ja alan sesonkiluonne. Lisäksi yritys on vielä niin nuori, että se käy läpi henkiinjäämisvaihetta. Tällöin toimintaa leimaa varovaisuus ja keskittyminen kulujen kattamiseen. Tämä ilmenee Railin puheesta hyvin selkeästi.

Raili aloitti kahvilan pyörittämisen hyvään aikaan juuri sesongin alla, mikä mahdollisti heti yhden työntekijän palkkauksen. Tällä hetkellä Raililla on töissä itsensä lisäksi kolme ihmistä. Raili ei koe henkilöstön palkkausta yritykseensä vaikeaksi. Hänellä on paljon suhteita edellisistä työpaikoista, mitkä ovat auttaneet sopivien ihmisten ja tuuraajien löytämisessä. Lisäksi hän on käyttänyt alan koulujen harjoittelijoita sekä vuokratyövoimaa. Vuokravälitysliikkeet hän kokee erinomaisena tukena yrittäjille, sillä niistä saa riskitöntä palvelua.

Sesonkivaihtelut ovat Levillä niin suuret, että kaikki työntekijät toimivat sesonkityöntekijöinä. Raili on valinnut sellaiset työntekijät, joiden elämäntilanteissa ei ole taloudellisia huolia. Niinpä työsopimuksessakin lukee 0-90 tuntia. Yritys tarjoaa tunteja työntekijöille silloin kun on kiireistä ja hiljaisina aikoina Raili pyörittää yritystään yksin. Kahvila on auki ympärivuoden, mutta kesällä on hiljaisempaa. Silloin Raili on paljon töissä yksin. Kesällä kahvila on auki arkisin, mutta viikonloppuisin se pidetään kiinni. Viime kesä oli kuitenkin Railin mukaan erittäin hyvä ja myynnit nousivat. Osa syynä hän näkee rakennusmiesten suuren määrän, jotka kävivät kahvilassa lounaalla. Lisäksi golfaus tuo Leville asiakkaita myös kesäisin.

Raili pitää tärkeänä, että hän voi luottaa alaisiinsa. Tällä hetkellä seurantaan ei ole tarvetta. Työntekijät pitävät itse tuntikirjaa ja erillisiä työvuorolistoja yrityksellä ei ole. Työvuoroista sovitaan edellisinä päivinä. Raili on palkannut vain hyvässä, taloudellisessa elämän tilanteessa olevia vanhempia naisia, joihin hän luottaa ja joille sopii joustava työjärjestely. Railin ei tarvitse esimerkiksi pelätä, että työntekijät jäisivät turhille sairaslomille, sillä se tulisi Railille liian kalliiksi. Kahvilalla ei myöskään ole tarkkoja aukioloaikoja. Auki ollaan niin kauan kun asiakkaita riittää. Kahvilan toiminta osoittautui hyvin joustavaksi.

Hyvä työilmapiiri on asia, josta Raili haluaa pitää huolen. Yrityksellä ei ole erillisiä palautejärjestelmiä, vaan palaute annetaan sanallisesti molemmiin puolin. Tämä on ymmärrettävää, kun toimitaan vielä niin pienessä mittakaavassa. Railin mielestä henkilöstölle pitää osata antaa kiitosta, kun siihen on aihetta ja päinvastoin. Hyvä ilmapiiri on asia, joka näkyy myös asiakkaille päin ja sen pitää olla kunnossa. Raili haluaa, että kahvilan ilmapiiri on rento ja kaikille pitää voida jutella. Asiakaspalvelun hän näkee erittäin tärkeänä tekijänä. Tyytyväiset asiakkaat tulevat yritykseen uudelleen ja heidän kauttansa positiivinen sana leviää.

Raili kertoi suosivansa paikallista työvoimaa. Paikallinen murre ja lappilaisuus ovat asioita, joita hän haluaa välittää matkailijoille. Henkilöstön on tiedettävä alueesta ja sen annista. Niinpä esimerkiksi Railinkin yritys on mukana Levin matkailu- ja markkinointi yhteistyössä, jossa jokaisen mukana olevan yrityksen työntekijän on suoritettava Levipassi-koulutus. Koulutuksessa käydään esimerkiksi läpi kaikki alueella toimivat yritykset.

Koulutus on Railin mukaan olennainen asia. Koulun käynyt henkilöstö on yrittäjälle tärkeä, jotta kaikkea ei tarvitse opettaa itse. Myös henkilöstön kielitaito matkailualalla nousee merkittävään asemaan. Englanti on vähimmäisvaatimuksena. Raili kertoo, että sesonkina osaavasta työvoimasta on pulaa Levillä. Töihin tulevat kaikki kynnelle kykenevät. Hänellä itsellään ei ole ollut ongelmia asian kanssa, koska toiminta on niin pientä ja lisäksi suhteet ovat hyvät.

Raili kuvailee, kuinka yrityksen rakennusvaihe on vielä menossa. Hän näkee erilaisten palautejärjestelmien ja tiedotus- sekä perehdytyskansioiden olevan erittäin

tärkeitä, mutta kahvila ei ole vielä valmis sellaisille. Raili kuvaa, kuinka ne olisivatkin hyödyllisiä, kun vaan olisi se joku, joka ne tekisi. Isommissa yrityksissä kun on varaa palkata oma henkilö, joka tekee ne. Pienellä yrityksellä tilanne on toinen ja jokaista euroa on vahdittava. Mielestäni tämä kuvaa hyvin pienen, aloittavan yrittäjän kiireisyyttä, resurssien niukkuutta ja epävarmuutta tulevasta.

### 3.3.3 Visiointia ja mietteitä

Railille on tärkeää, että yritys saavuttaa vakaan aseman ja talous on varmistettu ennen kuin toimintaa lähdetään kasvattamaan liiaksi. Hän kuvaakin, että kaikki narut täytyy pitää tarkasti käsissä, ettei *”joudu vaikeuksiin tämän homman kanssa”*. Tämän Raili on oppinut kantapään kautta, sillä hänen edellinen yritystoimintansa loppui laman aikana. Nyt ajat ovat taas muuttuneet haasteellisemmiksi ja se vaatii varovaisuutta toiminnassa. Uskallus uuteen, omaan yritykseen vei Raililta viisitoista vuotta. Nyt hän vaikuttaa onnelliselta tämän hetkiseen tilanteeseensa.

Yrityksen pyörittäminen ja talouden hoitaminen vaatii kovaa työtä. Suunnitelmia on tehtävä, mutta suuntaa pitää olla valmis muuttamaan nopeastikin tilanteiden mukaan. *”Tässä on niin pienestä liiketoiminnasta kysymys, että on pysyttävä jatkuvasti ajan hermolla. Suunnan vaihto ei saa tapahtua liian myöhään.”* Raili on myös oppinut elämän myötä asioita, joita hän painottaa oleellisina. *”En päästä ketään ihmistä, että hän olisi korvaamaton, sillä ei ole olemassa korvaamattomia ihmisiä. Täytyy olla joku takaportti jonnekin päin. Sillä tavalla olen aina pyrkinyt asiat rakentamaan.”*

Yrittäjällä on valmiit visiot kahvilan suhteen. Suunnitteilla on yhteistyö oman tyttären muotoilutoimiston kanssa. Tavoitteena on rakentaa Levi Delistä vahva, oma brändi. Työlistalla ovat muun muassa mainonta ja värimaailma, sillä Raili ei ole pintapuolisesti tyytyväinen Levi Deliin. Hän haluaa tulevaisuudessa panostaa lisää myös tuotteiden laatuun. Raili kuvailee suunnitelmiaan naurahtaen: *”Meinaan tehdä Levi Delistä kovan brändin ja myydä pois! Rakennan sitä sillä mielin”*. Kahvilan pyörittäminen on Railin mielestä fyysisesti niin rankkaa, että se ei ole enää 50-vuotiaan naisen juttu. Levi Deli ei ole paikka, josta hän haluaa jäädä eläkkeelle.

Levi Deli on mukana Levin yhteismarkkinoinnissa, johon suuri osa Levin yrityksistäkin kuuluu. Levi on tunnettu hyvästä ja hedelmällisestä yhteistoiminnasta. Yrittäjät ovat Railin mukaan tottuneet, että yhteistyö alueella on tärkeintä. Raili kuvailee käsitystään yhteistyöstä: *”Ymmärrän täysin yhteistyön tarkoituksen ja tärkeyden. Yhteistyökykyisyys ja -halukkuus ovat ehdottomasti edellytyksiä ja vahvuuksia, että pärjää täällä.”* Julkiset organisaatiot Raili kokee myös toimintaa tukevana. Terveeseen yritystoimintaan kuuluu Railin mielestä kilpailu. *”Laatu pysyy silloin ja samoin esimerkiksi asiakaspalvelu. Sehän on itsellekin erittäin hyvä, että silloin pysyy ajan tasalla ja ajan hermolla sekä pitää huolen siitä, että palvelu ja tuotteet ovat hyvät.”* Rakentamisen, uusien yritysten syntymisen ja Levin laajentumisen Raili näkee positiivisena asiana. Tätä kautta matkailua saadaan pikku hiljaa ympärivuotisemmaksi. Vuodenajat määrittelevät matkailualalla yrityksen toimintaa, tuotteita ja asiakaskuntaa. Asiakaskunta on erilaista eri vuodenaikoina. *”Sehän se tekee tämän ihanaksi, että kaikki ei ole samanlaista tasapaksua”.*

Haastattelu oli hyvin erilainen kuin muut tekemäni haastattelut. Tämä johtui varmasti niin yrityksen pienestä koosta kuin myös Railin boheemista ja positiivisesta luonteesta. Haastattelu eteni rennosti ja huomasin itsekin, että Raili tempaisi luonteellaan minut mukaan keskusteluun. Kysymyksiäni jouduin muotoilemaan uusiksi, sillä kolmen hengen yrityksen pyörittäminen on hyvin erilaista kuin suuren yrityksen. Raili oli toiminut johtajana myös suuremmissa hotelliyrityksissä, joten hänellä oli hyvä kuva siitä, millaista työ on, jos alaisia on enemmän. Kysymyksiä muotoillessani pyysinkin häntä myös kuvittelemaan tilanteita, joissa hänen nykyinen yrityksensä olisi suurempi.

## **4 PEILATEN TARINOITA AIEMPAAN TUTKIMUSKESKUSTELUUN**

Edellisessä luvussa esitin tutkimusaineistoni narratiivisessa muodossa pyrkien tuomaan esille yritysten käyttämiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Muodostaessani tarinoita haastattelujen pohjalta, pyrin kuvaamaan niitä asioita, jotka ovat juuri omassa tutkimuksessani oleellisia. Tässä luvussa tarkoitukseni on analysoida tutkimusongelmaani tutkimissani yrityksissä ja peilata löydöksiäni aiempaan tutkimuskeskusteluun. Tarkoitukseni on saada oma aineistoni ja aiempi aihetta käsittelevä tutkimuskeskustelu keskustelemaan keskenään.

Ensimmäisessä alaluvussa keskityn henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Toisessa alaluvussa tarkastelen yrityksen kokoa suhteessa henkilöstöjohtamisen käytänteiden muodollisuuden asteeseen. Lukemani kirjallisuus nostaa vahvasti esille yrityksen koon vaikutukset henkilöstökäytänteiden ja toiminnan muodollisuuteen. Kolmas alaluku käsittelee matkailun erityispiirteiden vaikutuksia matkailualan pk-yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteisiin.

### **4.1 Henkilöstöjohtamisen käytänteet**

Tässä alaluvussa keskityn henkilöstöresurssien johtamisen teemoihin, jotka olin nostanut haastatteluiden keskeisiksi aihealueiksi. Rekrytointi, palkitseminen, kehitys ja koulutus sekä seuraaminen ovat alueita, joihin erityisesti syvennyin. Niitä käsitellään omina alalukuinaan seuraavaksi tarkemmin, jotta kuvaukset olisivat mahdollisimman kattavia.

Tutkimani kolme yritystä toimii hyvinkin erilaisissa mittasuhteissa. Yksi yrityksistä on pieni ja nuori, varovasti toimiva kahvilayritys. Toinen on yhden sukupolvenvaihdoksen ja laman läpi käynyt keskisuuri laskettelutoiminnan ammattilainen. Kolmas on hyvin kasvuhakuinen, vakaan toimintakentän saavuttanut yritys, mutta henkilöstömäärältään se on suhteellisen pieni suosien alihankkijoita ja hyviä yhteistyökumppaneita. Yritysten yhteisenä piirteenä henkilöstönsä suhteen

voidaan todeta, että ne kaikki pitävät henkilöstöään erittäin tärkeänä voimavarana. Hyvän yhteishengen merkitys, avoin ilmapiiri ja luottamus henkilöstöön nousivat selvästi esille haastatteluista.

Matkailualan työntekijöillä myönnetään olevan merkittävä vaikutus arvon lisäykseen ja palvelun laatuun (Lee-Ross 1999). Resurssiperustaiset ja arvoa tuottavat henkilöstökäytänteet myönnetään välttämättömiksi, jotta yritys saavuttaa korkean palvelun laadun. Silti tutkimuksissa on havaittu, että todellisuus yrityksissä on jotakin muuta ja monet tutkijat ovat todenneet, että matkailualalla voitaisiin toimia paremmin henkilöstökäytänteiden suhteen. (Lucas & Deery 2004.) Palvelun hyvä laatu nähtiin tutkimissani matkailualan yrityksissä merkittävänä tekijänä. Matkailijan kokemaan palvelukohtamisen tyytyväisyyteen voi viime kädessä vaikuttaa vain työntekijä. Työntekijän oma asenne nousikin merkittävälle sijalle tutkimusyrityksissäni.

#### 4.1.1 Rekrytointi

Pohjois-Suomen matkailutoimiala on hyvin sesonkiluontaista, mikä vaikuttaa vahvasti yritysten rekrytointikäytänteisiin. Tutkimusyrityksistäni sesongin vaikutus henkilöstöön näkyy erityisesti suuressa Rukakonsernissa ja pienessä Levi Deli-kahvilassa. Kesällä Levi Deliä pyörittää pääsääntöisesti omistaja itse, sillä hän on palkannut vain sellaiset henkilöt töihin, joiden kanssa tämä järjestely toimii. Rukakonserni sen sijaan tarvitsee työntekijöitensä ympäri vuoden, mutta hiljaisempaan kesäaikaan töitä ei voida taata kaikille. Sen vuoksi se käyttää paljon sesonkityöntekijöitä. Polar Meetingsin henkilökuntamäärä on suhteellisen vakiintunut ja hiljaisena kesäaikana työntekijät pitävät lomiansa sekä suunnittelevat tulevaa talvikautta.

Deshpanden ja Golharin (1994) tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöön liittyvät ominaisuudet nähtiin kriittisempinä pienemmissä yrityksissä kuin suuremmissa. Sen vuoksi pieni yritys joutuu näkemään enemmän vaivaa rekrytoinnissa ja valinnassa, jotta henkilöstöltä vaaditut ominaisuudet saavutetaan. Levi Delissä työskentelee yhteensä neljä ihmistä ja Polar Meetingsillä seitsemän

vakituista sekä kolme osa-aikaista. Vastuu yrityksen toiminnasta, tuloksesta ja kuluista yhtä työntekijää kohden ovat näin suhteellisen suuret. Työntekijävalinnat on tehtävä tarkkaan ja moniosajia arvostetaan.

Pienten yritysten suureksi ongelmaksi on todettu pätevän työvoiman löytäminen (Deshpande & Golhar 1994). Tämä ongelma on todettu matkailualalla etenkin kiireisen sesongin aikana. Levi Delin omistaja Raili kertoo, että Levillä on sesonkiaikana puute ammattitaitoisesta työvoimasta. Henkilökuntamäärä Levi Delissä ja Polar Meetingsillä on kuitenkin tällä hetkellä pieni, joten ongelmia työntekijöiden löytämisessä ei ole näissä yrityksissä havaittu. Työntekijät on löydetty suhteiden kautta, muiden työntekijöiden suosituksesta ja osa on hakeutunut yrityksiin omatoimisesti. Hyvän maineen avulla, suusta suuhun kulkeva tieto on auttanut yrityksiä löytämään työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita. Yritysten ei ole tarvinnut käyttää avoimia työnhakuja. Levi Deliin olisi paljon halukkaita tulemaan töihin, mutta yrityksellä ei ole tällä hetkellä mahdollisuuksia palkata lisää väkeä. Matkailualalla vahvaan asemaan nousevat lisäksi henkilöstövuokrausyritykset, jotka helpottavat työntekijöiden palkkausta sesongin ajaksi. Rukakonserni ja Levi Deli kertovat hyödyntäneensä vuokrausyrityksiä sesongin aikana, sillä ne ovat riskittömiä ja helppoja.

Rukakonsernia helpottaa rekrytoinnissa sen saavuttama hyvä maine työnantajana, jonka palvelukseen halutaan päästä. Yhtiö on hyödyntänyt niin vuokravälitysyrityksiä, työ- ja elinkeinoministeriön sivuja kuin suusta suuhun leviävää tietoa, jonka on todettu olevan erittäin tehokas rekrytointikanava tuntureissa. Rukakonsernissa vaativampiin tehtäviin pyritään pääsääntöisesti löytämään henkilö yrityksen sisältä. Yrittäjän mukaan muutamia kokeiluja on tehty ulkopuolisten henkilöiden palkkausten suhteen, mutta tällöin rekrytoinnin apuna on käytetty ulkopuolista konsulttia.

Polar Meetings hyödyntää uusien henkilöiden rekrytointivalinnassa työkokeilua, työharjoittelijoita ja työhaastatteluita. Haastatteluhetkellä heillä oli kolme opiskelupohjalta toimivaa niin kutsuttua työharjoittelijaa. Helenan mielestä on tärkeä nähdä toimiiko suhde molemminpuolisesti ennen kuin henkilöille tarjotaan pidempää työsuhdetta. Samoja valintamenetelmiä suosii Levi Delin omistaja Raili. Hänen



mukaansa työnteon kautta nähdään, onko henkilöstä yrityksen kantahenkilöksi ja tuleeko tämä toimeen yrityksen johdon kanssa. Toimeen tuleminen niin johdon kuin muun henkilöstön kanssa on ensiarvoisen tärkeää pienessä yrityksessä, jossa joudutaan olemaan tekemisissä päivittäin kaikkien yrityksen jäsenten kanssa.

Polar Meetings on vuosien saatossa vähentänyt omaa henkilöstömääräänsä ja ulkoistanut paljon toimintojaan, kuten siivous- ja pitopalvelua. Se on saanut yhteistyökumppaneikseen muun muassa Europcarin ja Snow Whiten. Jotkut palvelut tuotetaan ulkoisen, yhden miehen yrityksen varassa, jonka Polar Meetings ostaa itselleen niiksi tunneiksi kuin on tarve. Helena korostaa lujien verkostojen ja sitoutuneiden yhteistyökumppaneiden merkitystä heidän nykyisessä liiketoiminnassaan. Tämän hetkinen työntekijämäärä on vakiinnutettu ja jokaisella on omat vastualueensa. Polar Meetings tekee mieluummin yhteistyötä muiden yritysten kanssa kuin palkkaa lisää väkeä omaan yritykseensä. Oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen voi kuitenkin verrata rekrytointitilanteeseen. Helena on asettanut yhteistyökumppaneille tiettyjä kriteerejä aivan kuten palkatessaan uutta henkilöä yritykseensä. Hän esimerkiksi mainitsee suosivansa pieniä, paikallisia yrityksiä, jotka toimivat puolestaan parhaiden paikallisten työntekijöiden varassa. Kriteerinä on myös, että arvomaailmat menevät jollain tasolla yhteen eli on tultava toimeen vastapuolen kanssa. Vastapuolen ”persoonan” on sovittava yksiin yrityksen arvojen kanssa.

Polar Meetingsille on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksellä on hyvä ja luotettava maine yhteistyökumppanina. Tämä auttaa positiivisen yrityskuvan leviämisessä. Yritys on saavuttanut hyvän maineen, sillä halukkaita yhteistyökumppaneita on riittänyt. Kumppanuussuhteet ovat syntyneet aiempien suhteiden sekä myös uusien asiakkuuksien välityksellä. Suusta suuhun kulkevan tiedon merkitys voidaan nähdä oleellisena myös verkostojen muotoutumisessa ja hyvien yhteistyökumppaneiden löytämisessä.

Kaikki haastatteleman yrittäjät mainitsevat rekrytinnin päävalintakriteereiksi kielitaidon ja henkilön oikean asenteen. Matkailualan erityispiirteet nousevat näissä valintakriteereissä hyvin esille. Matkailu on haasteellinen palveluala. On osattava palvella niin kotimaisia kuin ulkomaisia vaativia turisteja niin, että nämä saadaan

yrittäjien vierailu uudelleenkin. Kielitaidon vähimmäisvaatimuksena on englanti, mutta venäjää korostetaan myös. Yrittäjien mukaan valtaosa työntekijöistä ovat paikallisia ja heidän kielitaitonsa pohjoisessa on heikolla tasolla. Ammattitaitoa korostetaan myös, mutta henkilön persoonallisuus nousee vahvimmin esille. Etenkin Levi Delissä ja Polar Meetingsillä, joissa työskentelee alta kymmenen henkilöä, on tärkeää, että henkilö tulee hyvin toimeen johtajan ja muiden työntekijöiden kanssa. Tämä on ymmärrettävää, sillä he ovat kosketuksissa toisiinsa päivittäin ja jokaisen yksilön vaikutus hyvään ilmapiiriin on suuri. Myös muut tutkijat ovat havainneet, että pk-yrityksissä henkilön persoona on rekrytoinnin ensisijainen valintakriteeri. Aiempi työkokemus ja koulutus saavat vähemmän huomiota osakseen. (Heneman, Tansky & Camp 2000, ks. Kotey & Slade 2005.)

Oikealla asenteella yrittäjät tarkoittavat myös henkilön valmiuksia tarttua erilaisiin työtehtäviin ja palvella asiakkaita innostuneesti sekä ystävällisesti. Rukakonserni esimerkiksi hyödyntää paljon tehtäväkiertoa ja antaa valtaa ja vastuuta työntekijöille. Rukakonserni ja Polar Meetings ovat kokeneet jatkuvasti muutoksia toiminnassaan. Henkilöstöltä vaaditaan hyvää sopeutumiskykyä ja kykyä ottaa vastaan uusia, haastavia tehtäviä. Levi Deli korostaa myös paikallisen työvoiman merkitystä. He pystyvät välittämään esimerkiksi murteellaan ja aluetuntemuksellaan lappilaista kulttuuria matkailijoille.

Levi Deli ja Polar Meetings eivät ole määrittäneet tarkkoja toimenkuvia palkatessaan uutta henkilöstöä taloon. Polar Meetingsillä kerrotaan, että henkilö on aina palkattu tarpeeseen, mutta tarkka toimenkuva on muotoutunut vasta työn ohessa. Tällä hetkellä yrityksen jokainen työntekijä työskentelee sillä alueella, jonka kokee omakseen. Polar Meetingsin yrittäjän mukaan on olennaista, että henkilö on osoittanut omaehtoisesti kiinnostuksen tulla yritykseen töihin. Tämä on Helenan mielestä tärkeä lähtökohta. Niin Polar Meetingsillä kuin Levi Delissäkin henkilökunnalta vaaditaan, että kaikkea on oltava valmis tekemään ja niin kutsuttuihin ”laiskanpaikkoihin” ei ole varaa.

Rukakonserni palkkaa henkilöstöä niin monenlaisiin tehtäviin, että tarkkoja, koko yhtiön läpimeneviä valintakriteeristöjä ei ole voitu laatia. Toimenkuvat ovat kuitenkin selvät, kun henkilöstöä palkataan tiettyyn määräaikaan toimeen.

esimerkiksi ravintola- tai rinnepuolelle. Rukakonserni on laatinut kattavan Talon Tavat -ohjekirjan, joka annetaan kaikille työntekijöille ja johon jokainen sitoutuu työopimuksessaan. Siihen on esimerkiksi listattu yrityksen arvot sekä asioita, joita kaikilta työntekijöiltä odotetaan. Kasvun myötä Ruka on kehittänyt henkilöstökäytänteitään muodolliseen suuntaan. Näin toiminta pysyy hallittavissa henkilöstömäärän kasvaessa ja yhteinen suunta sekä tavoitteet ovat selvillä.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että pienet yritykset pyrkivät rekrytoimaan henkilöstöä organisaation sisältä ja lehtimainosten sekä suositusten avulla, sillä nämä ovat halpoja rekrytointikanavia (Hornsby & Kuratko 1990; Deshpande & Golhar 1994; Kotey & Slade 2005). Pienet yritykset suosivat epämuodollisia rekrytointikanavia ja suhdeverkostoja rekrytoinnin apuna. Hakijoiden aiempi tuntemus omistajan, johtajan tai luotettavien työntekijöiden kautta on pienissä yrityksissä merkittävällä sijalla. (Marlow & Patton 1993 & Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor 1999, ks. Kotey & Slade 2005.) Atkinson ja Meager (1994) selvittivät, että erittäin pienille yrityksille yksilön aiempi tuntemus on rekrytoinnin edellytys (Kotey & Slade 2005).

Kotey ja Slade (2005) ovat tutkimuksessaan havainneet, että suusta suuhun –tieto on mikroyritysten ja pienten yritysten päärekrytointilähde. Pk-yrityksen koon kasvaessa muodollisten rekrytointikanavien, kuten valtion työnhaun, lehtimainosten ja koulujen suosio kasvaa rekrytoinnin apuna. Tämä muodollisen rekrytointihaun laajentaminen nähdään johdonmukaisena yrityksen koon kasvaessa, sillä potentiaalisia ja ammattitaitoisia työntekijöitä ei enää löydy epämuodollisten lähteiden, kuten perheen tai tuttavien piiristä. (Kotey & Slade 2005.) Tutkimusyritykseni käytänteet tukevat aiempien tutkimusten tuloksia. Pienet tutkimusyritykseni suosivat epämuodollisia rekrytointikanavia ja suusta suuhun – tieto nousee erittäin merkittävälle sijalle. Rukakonserni on henkilöstömäärältään suurempi, joten se on joutunut hyödyntämään myös muodollisia rekrytointikanavia.

Koteyn ja Sladen (2005) tutkimuksessa havaittiin, että pienet ja keskisuuret yritykset pyrkivät palkkaamaan johtotason tehtäviin yrityksessä jo työskenteleviä, johdolle tuttuja henkilöitä. Yrityskoon kasvaessa on suosittava myös ulkopuolisia lähteitä. Myös Cassell'in ym. (2002) tutkimuksista selviää samoja piirteitä. Työn luonne

vaikuttaa siihen, mitä rekrytointilähdettä päätetään käyttää. Suusta suuhun –tieto on yleisesti käytössä rekrytoitaessa henkilöstöä operatiivisiin tehtäviin. Yrityksen kasvaessa ja haettaessa enemmän henkilöitä johtotason tehtäviin, suusta suuhun - tiedolla ei välttämättä saavuteta sopivia ehdokkaita eikä heitä löydy enää tuttavapiiristä. Tällöin suositaan avoimien työpaikkojen mainostamiskeinoja. Rukalla on löydetty henkilöitä vaativampiin tehtäviin suhteellisen hyvin yrityksen sisältä. Kuten aiemmin todettiin, yritys on kuitenkin kokeillut ulkopuolisen konsultin käyttämistä. Aiempien tutkimusten valossa ulkopuolisen avun tarpeen voitaisiin kuvitella lisääntyvän, jos yritys jatkaa kasvuaan ja vaativampien tehtävien määrä lisääntyy. Rukakonsernin Miia näkee, että ulkopuolinen ja uusi ”veri” on yritykselle myös erittäin tervetullutta. Se on tärkeä uusiutumisen ja uusia näkökulmia antava tekijä.

Sekä suuret että pienet pk-yritykset suosivat rekrytointivalinnoissaan eniten haastattelua. Lisäksi pienet yritykset suosivat suuria yrityksiä enemmän työharjoittelua tai työkokeilua, ennen kuin palkkaavat työntekijän pidemmäksi aikaa. Suuret yritykset käyttävät rekrytoinnissa sen sijaan apuna myös erilaisia testausmenetelmiä. (Deshpande & Golhar 1994; Kotey & Slade 2005.) González (2004) tutki 66 majoitusyritystä, joiden henkilöstömäärän keskiarvo oli 146 henkeä. Tutkimuksessa havaittiin haastattelu käytetyimmäksi menetelmäksi muiden tyypillisten rekrytointikäytänteiden ollessa harvinaisempia. Tutkimissani yrityksissä erilaisia testausmenetelmiä ei ollut käytössä. Rekrytointikäytännöistä haastattelu ja työkokeilu olivat eniten käytössä olevia menetelmiä.

Hornsby ja Kuratko (1990) ovat tutkimuksessaan todenneet, että yrityksen koko vaikuttaa siihen, miten kehittyneitä tai monimutkaisia henkilöstökäytänteitä yritys hyödyntää. Yrityksen koon kasvaessa henkilöstökäytännöt muuttuvat muodollisemmiksi, monimutkaisemmiksi ja kattavammiksi. Esimerkiksi yrityksen koon kasvaessa eri tehtäville määritetään toimenkuvat. Omien tutkimusyritysteni toimintatavat tukevat aiempia tutkimushavaintoja. Henkilöstökäytänteiden erilaisuus suhteessa yrityksen kokoon tulevat selvästi esille tutkimuksessani, jossa on mukana erikokoisia yrityksiä. Levi Delin ja Polar Meetingsin käytänteitä voidaan kuvata aiempien tutkimusten ja tutkimuskeskustelun käyttämin termein arkisina ja epämuodollisina suhteessa suuren Rukakonsernin muodollisiin käytänteisiin.

#### 4.1.2 Palkitseminen

Yritysten palkitsemiskäytänteitä tutkiessani selvitin niin aineellisia kuin aineettomia motivointi-, sitouttamis- ja kannustekeinoja. Tutkimissani yrityksissä erillisiä palkitsemisjärjestelmiä ei ollut käytössä. Työstä palkitseminen tapahtui jokaisessa yrityksessä pääosin sanallisesti. Rukakonsernissa nähtiin, että ainoastaan myyntialalle on kehitetty toimiva tulospalkkausjärjestelmä. Palkitseminen on kuitenkin laaja käsite ja sillä ei tarkoiteta tässä vain rahallista palkitsemista.

Rukalla on kehitetty monia kannustemenetelmiä. Ruka kannustaa työntekijöitään liikkumaan liikuntaseteleiden avulla ja lisäksi heillä on monia henkilökuntaetuja käytössä. Perusasioihin, kuten majoitukseen ja palkanmaksuun, panostetaan ja ne hoidetaan huolella. Rukakonsernin Miia toteaa, että pohjoisessa ei ole ollenkaan itsestään selvää, että palkka tulee lisien kanssa sovitusti. Yritykset helposti luistavat perustehtävistään ja työntekijöillä ei näin ole luottavainen tunne työpaikastaan. Rukakonserni haluaa kuitenkin olla erityisen vastuullinen työnantaja. Henkilökunta voi luottaa, että palkat ja lisät maksetaan aina sovitusti sekä työehtosopimusten mukaisesti. Rukalla kannatetaan avointa palkanmaksukulttuuria, jossa jokainen tietää, mitä tietynlaisesta työstä maksetaan. Näin vältetään kateuden tuomilta ongelmilta. Lisäksi henkilökunnalle järjestetään erilaisia tapahtumia ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä erilaisten palautejärjestelmien ja aloitetoiminnan kautta. Näkisin, että nämä vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan ovat merkittäväällä sijalla kannustettaessa henkilöä hyvään, viihtyisään ja tulokselliseen työhön.

Polar Meetings ei noudata palkanmaksussa mitään tiettyä palkkausjärjestelmää, vaan jokaisen kanssa keskustellaan palkasta erikseen. Työntekijät eivät kysele toistensa palkoista. Kannustus tapahtuu pääasiassa sanallisesti. Työasut ja muut oheismateriaalit ovat yrittäjän mielestä myös hyviä yhteishengen ylläpitäjiä. Joitakin yhteisiä tapahtumia, kuten pikkujoulut pyritään järjestämään. Pienessä yrityksessä työntekijän vastuu omasta työstään on suuri ja työntekijä itse pystyy vaikuttamaan

työhönsä paljon. Tämän voisi nähdä olevan suuri henkilöstön sitouttamisen ja kannustamisen keino pienessä yrityksessä.

Levi Delin omistaja kokee sanallisen kiitoksen parhaimpana kannustinkeinona. Yrityksessä vallitseva avoin ilmapiiri vaikuttaa siihen, että niin positiivisista kuin negatiivisistakin asioista pystytään puhumaan vuorovaikutuksellisesti. Yhteishengen on oltava hyvä, jotta työ on mielekästä. Yhteishenkeä myös luodaan käymällä yhdessä esimerkiksi syömässä.

Tutkiessaan majoitusalan yrityksiä González (2004) havaitsi, että vain murto-osa käytti kannustimia palkan muuttuvana osana. Kannustimet olivat pääsääntöisesti suunnattu päälliköille, työnjohtajille ja esimiehille. Omat tutkimusyritykseni sijoittuvat Deshpanden ja Golharin (1994) tutkimuksen yritysmäärittelyssä pieniin yrityksiin. Heidän tutkimuksistaan ilmenee, että pienet yrittäjät eivät sijoita työntekijöiden yksilökohtaisia kannustejärjestelmiä merkittävälle sijalle. Sen sijaan Horsnby ja Kuratko (1990) selvittivät tutkimuksessaan pk-yritysten omistajien näkemyksiä tulevaisuuden kriittisistä tekijöistä. Tutkimuksesta ilmeni, että 1-150 hengen pk-yritysten omistajat näkevät palkkauksen kriittisenä ja huomion arvoisena tekijänä tulevaisuudessa, jotta yritys kykenee saavuttamaan ja säilyttämään laadukkaan työvoiman.

Tutkimissani yrityksissä ei ollut käytössä palkitsemisjärjestelmiä, vaan palkkaus tapahtui ainoastaan tuntiperusteisesti. Palkoista joko sovittiin työntekijöiden kanssa erikseen tai noudatettiin yleisiä työehtosopimusten palkkalistoja. Deshpanden ja Golharin (1994) mukaan yritysten menestystä voitaisiin kuitenkin mahdollisesti parantaa erilaisten palkitsemisjärjestelmien avulla. Palkka on yksi listatuista tekijöistä, joilla yritys voisi taata laadukkaan henkilöstön (Horsnby & Kuratko 1990).

#### 4.1.3 Kehitys ja koulutus

Levi Deli ja Polar Meetings käyttävät koulutusmuotona pääasiassa työssä oppimista. Polar Meetingsillä omaa sisäistä koulutusta tapahtuu vähän, mutta yritys on ollut mukana erilaisissa laajemmissa projekteissa. Yritys osallistui esimerkiksi juuri

päätökseen saatuun Levin Matkailu- ja markkinoinnin toteuttamaan laatuprojektiin. Yrittäjän mukaan tällä hetkellä ollaan kuitenkin tilanteessa, jossa on keskityttävä itse työntekoon. Polar Meetings suhtautuu koulutukseen hyvin myönteisesti, sillä halukkaat voivat osallistua omalla ajallaan kohtuullisen hintaisiin, yrityksen toimintoja sivuaviin koulutuksiin yrityksen rahoituksella.

Deshpanden ja Golharin (1994) tutkimuksesta ilmenee, että uusien työntekijöiden koulutusta pidetään pienissä yrityksissä tärkeänä. Tätä tutkimustulosta tukee Rukakonsernin toimintamalli, jossa on panostettu uuden työntekijän perehdyttämiseen. Konserni on laatinut Talon tavat -ohjekirjan ja järjestetyt perehdytyspäivät kuuluvat jokaisen uuden työntekijän työlistalle. Polar Meetingsillä ja Levi Delissä omistaja perehdyttää työntekijän talon tavoille omatoimisesti ilman kansioita tai suurempia toimenpiteitä. Levi Delin omistaja näkee, että erilaiset ohjeistukset ja ohjekirjaset olisivat erittäin hyödyllisiä, mutta niiden tekemiseen vaadittaisiin erillinen henkilö. Yrityksen toiminta on vielä sen verran pienimuotoista, ettei sellaisiin ole ajallisia eikä rahallisia resursseja. Polar Meetingsin omistajan mukaan kaikki kansiot ehtivät vanhentua ennen kuin ne saadaan valmiiksi. Ohjekansiot eivät yrittäjän mielestä sovi pienelle yritykselle, jolla ei ole varaa palkata siihen omaa henkilöä. Yritysten uudet työntekijät käyvät kuitenkin Levin matkailu- ja markkinoinnin järjestämän Levipassi-koulutuksen, jossa käydään esimerkiksi läpi kaikki alueella toimivat yritykset.

Rukakonserni panostaa henkilöstönsä osaamiseen paljon. Kaikki yritykseen töihin tulevat saavat perusteellisen opastuksen työhön ja koulutusta pyritään antamaan läpi vuoden. Vakituksista työntekijöistä pyritään kouluttamaan moniosaajia, jotka pystyvät tekemään erilaisia töitä ympäri vuoden. Rukakonserni on kehittänyt erilaisia työkaluja yhteiseen käyttöön, jotta kehitys olisi jatkuvaa jokaisen osalla. Konsernissa tapahtuu jatkuvasti koulutusta johonkin tiettyyn toimintaan liittyen. Käytössä ovat muun muassa aloitetoiminta, kompassityökalut, sisäinen intranet, Talon Tavat – kirja, tiedotuspäivät, palaveri- ja perehdyttämiskäytäntö, henkilöstölehti ja sisäiset työvierailut Ruka-Pyhän välillä. Kouluttaminen tapahtuu monesti työn ohessa eli hyvin työlähtöisesti. Aloitetoiminnan avulla on saatu hyviä kehittämisideoita ja parannettu yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yrityksen kasvaessa, vastuu useista henkilöstöön liittyvistä toiminnoista siirtyvät esimiehille. Haasteena on tällöin taata

esimiehille kyvyt ja keinot vastuuden hoitamiseen. (Kotey & Slade 2005.) Rukakonsernissa keskijohtoa ja esimiehiä on jo lukuisia. Haasteeseen on vastattu nostamalla Rukakeskuksen keskijohdon osaamistasoa Ruka Akatemiaksi kutsutulla oppisopimuskoulutuksella.

Deshpanden ja Golharin (1994) tutkimuksessa mukana olevat yritykset listaavat työntekijöiden monitaitoisuuden tärkeälle sijalle, mutta silti koulutusta ja tehtäväkiertoa ne eivät listaa tärkeiksi asioiksi. Rukakonsernissa tehtäväkierron on kuitenkin nähty olevan erittäin merkittävä toimintatapa, jolla on paljon sivuvaikutuksia. Tehtäväkierto on hyödyllistä ja mielekästä niin työntekijälle itselleen kuin myös yrityksen toiminnalle. Työntekijä saa vaihtelevia tehtäviä ja kerryttää arvokasta osaamista. Työnkuvan vaihtelevuus voi parantaa työntekijän työssä jaksamista ja työn mielekkyyttä. Henkilöstön työssä jaksaminen ja tyytyväisyys työhön ovat palvelualalla merkittäviä tekijöitä, sillä työntekijät on kosketuksessa matkailijaan ja vastaavat viime kädessä asiakastyytyväisyydestä. Lisäksi yrityksen antaessa erilaisia ja uusia tehtäviä henkilöstölle, se jakaa vastuuta. Vastuun antamisella yritys osoittaa luottamusta ja arvostusta työntekijää kohtaan.

Levi Delin ja Polar Meetingsin toiminta on ollut vielä niin pientä, että kaikki työntekijät ovat suhteellisen hyvin perillä yrityksen eri tehtävistä. Omistaja-johtajat kokevat olevansa lähellä työntekijöitä ja kykenevät vaikuttamaan heihin avoimella keskustelukulttuurilla. Polar Meetingsillä kehityskeskusteluja käydään jokaisen työntekijän kanssa silloin, kun siihen on tarvetta. Mitään tarkkaa kalenteria ei noudateta. Myös Levi Delin avointa keskustelukulttuuria voi verrata ikään kuin kehityskeskusteluun. Toiminnan ollessa vielä näin pientä, yrittäjä kokee tämän riittäväksi toimintaperiaatteeksi.

Horsnby ja Kuratko (1990) tutkivat erikokoisia pk-yrityksiä jakaen yritykset kolmeen kategoriaan kokonsa puolesta. Tuloksissa havaittiin, että kaikki tutkimuksessa mukana olleet pk-yritykset suosivat koulutusmuotoina eniten työssä oppimista. Tätä tutkimustulosta tukevat omista tutkimusyrityksistäni Levi Deli ja Polar Meetings. Myös Rukakonsernissa koulutus tapahtuu usein työn ohessa. Muita käytettyjä metodeja Horsbyn ja Kuratkon (1990) mukaan olivat valmennus, seminaarit, mentorointi ja sähköiset ohjeet. Näitä menetelmiä esiintyi Rukakonsernin



toimintatavoissa. Nooteboom (1993) toteaa pk-yritysten kärsivän usein resurssipulasta, mikä näkyy myös koulutuksen ja kehittämisen saralla. Kehittämishjelmiin ja -toimenpiteisiin ei usein ole varaa, vaikka tarvetta olisikin. (ks. de Kok & Uhlaner 2001). Kaksi pientä tutkimusyritystäni turvautuvat työssä oppimisen -menetelmään. Se on yritykselle halpa ja tehokas keino kouluttaa työntekijöitä. Pienessä yrityksessä se on mahdollista, sillä omistaja-johtaja on lähellä työntekijöitä. Läheinen suhde mahdollistaa henkilökohtaisen neuvonnan ja koulutuksen. Rukalla omistaja-johtaja on etääntynyt henkilöstöstä, koska henkilöstömäärä on suuri. Kasvun myötä, yhtiön on ollut pakko kehittää erilaisia koulutusmuotoja, jotta sen henkilöstö toimisi halutulla ja ammattitaitoisella tavalla.

#### 4.1.4 Seuranta

Levi Delissä seurantaan ei ole yrittäjän mukaan tarvetta, sillä yritys toimii vielä niin pienessä mittakaavassa. Yrittäjä tuntee työntekijänsä hyvin ja luottaa heidän vastuullisuuteensa. Turhia, yritykselle kalliiksi tulevia sairauspoissaoloja ei esimerkiksi tarvitse pelätä. Polar Meetings ei myöskään käytä työvuorolistoja, vaan jokainen kirjaa omat tuntinsa ylös. Yrittäjälle on pääasia, että toimistolla on aina joku henkilö. Vapaapäivistä, lomista ja toimistolla läsnä olevasta henkilöstä työntekijät sopivat sanallisesti toistensa kanssa. Yrityksen työntekijät toimivat ikään kuin sisäisen yrittäjyyden periaattein. Jokainen on vastuussa toiminnasta ja omista työtehtävistään ja siitä, että tehtävät tulevat hoidetuiksi. Erilliseen seurantaan ei yrittäjän mukaan ole tarvetta.

Rukakonsernissa toimintamallit ovat kehitetty juuri sen takia, että on ohjeistukset, joiden mukaan toimitaan. Yksiköitten toimintaa seurataan eri valvontajärjestelmien avulla. Esimerkiksi rinnepuolella käytetään päiväkirjoja, jotka ovat vaatimuksena jo turvallisuuden takia. Käytössä on myös sisäinen arviointiryhmä, johon jokaisella on mahdollisuus ilmoittautua. Sisäinen arviointi on osa konsernin jatkuvaa parantamista ja seurantaa. Konsernissa on havaittu, että toimintamalleille on kuitenkin vaikea löytää mittareita, joiden avulla toimintaa olisi helpompi seurata. Konsernin toteuttama palaverikäytäntö, joka kuvataan Talon Tavat -kirjassa, auttaa osaltaan seuraamaan eri toimintoja ja kehittämiskohteita. Lisäksi konserni on tehnyt

ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen, jonka avulla henkilöstöä ja heidän toimintaansa pyritään seuraamaan paremmin.

Pienissä yrityksissä työn seuranta ei ole yleistä, sillä omistaja-johtajan läheinen suhde työntekijöihin mahdollistaa väärin työsuoritusten havainnoimisen ja korjaamisen välittömästi. Yrityksen koon kasvaessa omistaja-johtaja etääntyy työntekijöistään, minkä vuoksi yksityiskohtaiset rekisterit työntekijöistä ja työn seuranta tulevat tarpeellisiksi. Työntekijöiden ja heidän työsuorituksen seuraaminen kasvaa näin yrityksen koon kasvaessa. (Kotey & Slade 2005.) Rukalla henkilöä on paljon, joten työntekijöiden ja työn seuranta on tullut välttämättömäksi. Johto on etääntynyt henkilöstöstä henkilöstömäärän kasvun myötä. Sen sijaan kaksi pientä tutkimusyritystäni eivät koe tarvitsevansa seurantaan erillisiä menetelmiä. Henkilöstöä on vähän, joten omistaja-johtajat kykenevät havainnoimaan työsuorituksia ja reagoimaan tilanteisiin läheisen suhteen kautta.

#### **4.2 Yrityksen koko ja toiminnan muodollisuus**

Tutkittaessa pk-yrityksiä, käytänteiden muodollisuus on monissa tutkimuksissa esillä oleva aihe tai jopa päätutkimusaihealue. Pienten yritysten henkilöstöjohtamista pidetään yleisesti epämuodollisena (Cassell ym. 2002). Omat tutkimusyritykseni ovat kokoluokaltaan hyvin erilaisia, joten on mielenkiintoista tutkia niiden käytänteiden muodollisuuden astetta.

Kahdessa pienessä tutkimusyrityksessäni totesin toimintakulttuurin ja henkilöstökäytänteiden olevan joustavia sekä epämuodollisia. Esimerkiksi työvuorolistoja ei käytetty, vaan asioista sovittiin sanallisesti. Itsestään selvää oli, että kiireisinä aikoina tehtiin enemmän töitä ja siten myös tulosta. Yrityksissä vallitsi erittäin joustava kulttuuri. Tarkempia henkilöstöstrategioita ei oltu luotu, sillä yrityksissä toimi vain kolmesta kymmeneen henkilöä. Asioista keskusteltiin niin ryhmässä kuin yksittäisten henkilöiden kesken silloin, kun siihen oli tarvetta. Tarkkaa kalenteria kokouksista tai kehityskeskusteluista ei ollut käytössä. Myös palkitseminen oli sanallista.

Pienten yritysten omistaja-johtajat kertoivat, että toiminnan on oltava joustavaa ja suuntaa pitää osata muuttaa nopeastikin. Piti pysyä ajan hermolla koko ajan ja mielellään askeleen edellä kilpailijoista. Polar Meetings kuvasi, etteivät esimerkiksi ohjekansiot sovi näin pienelle yritykselle, koska heillä ei ole varaa palkata niiden tekoon omaa henkilöä. Resurssit eivät riitä kansioden luomiseen. Saman ongelman totesi Levi Deli. Lisäksi tieto ehtii olla aina jo vanhentunutta ennen kuin kansiot ovat valmiita. Pienessä yrityksessä jokaisen on keskityttävä työntekoon ja yrittäjän on kyettävä nopeisiin ratkaisuihin sekä hallittava toimintoja ilman muodollisia järjestelmiä.

Rukakonserni on suhteellisen suuri ja sen toiminta on kehittynyt muodollisemmaksi. Kuten de Kok ja Uhlaner (2001) toteavat, suurella yrityksellä on pakottava tarve systematisoida toimintojaan, jotta se kykenee johtamaan suurta henkilöstömääräänsä tehokkaasti. Rukakonserni on vuosittain kehittänyt strategiaansa ja luonut henkilöstötoimintoja, jotka tukevat strategiaa. Sen toiminnassa on paljon muodollisia piirteitä, jotka eivät ole syntyneet itsestään, vaan kovan työn tuloksena. Kasvun myötä on suunniteltu ja kehitetty prosesseja sekä erilaisia palautteenantokanavia ja toimintamalleja. Muutos yrityksessä on ollut jatkuvaa. Konserni on tietoisesti pyrkinyt eri toimintojen ja palautteenantokanavien avulla siihen, että toiminnasta ei tulisi kasvun myötä jäykkää, vaan että joustavuus säilyisi. Esimerkiksi strategiassa tärkeille sijoille ovat nostettu vuorovaikutus ja keskustelukulttuurin luominen. Keskustelu- ja palautteenantokanavia on kehitetty monia, sillä johto haluaa kuulla alaisten mielipiteitä. Jos huomataan, että päätökset eivät olekaan toimivia, suuntaa ollaan valmiita muuttamaan.

Rukakonsernin on ollut pakko kehittää yhtenäisiä henkilöstöstrategioita ja muodollisia ohjeita, sillä henkilöstöä on paljon ja se on saatava yhtenäisten toimintatapojen alle. Kehitettyjen strategioiden ja toimintamallien ei kuitenkaan tarvitse viedä joustavuutta konsernin toiminnasta, vaan ne voivat hyvin suunniteltuina ja toteutettuina mahdollistaa menestyksekkään liiketoiminnan. Robinson ja Pearce (1984) ovatkin todenneet, että paremman suunnittelun avulla pk-yritykset voisivat vaikuttaa merkittävästi yrityksensä menestymiseen (ks. Lyles, Baird, Orris & Kuratko 1993).

Lyles ym. (1993) ovat tutkimuksessaan todenneet, että yrityksen iällä ei ole merkitystä sen harjoittamaan muodolliseen tai epämuodolliseen suunnitteluun. Sen sijaan sen koolla ja liikevaihdolla todettiin olevan vaikutusta. Mitä suurempi henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan yritys oli, sen muodollisempaa oli myös suunnittelu. Omat tutkimusyritykseni tukevat tätä tutkimustulosta. Rukakonsernin suunnitteluprosessi voidaan nähdä olevan muodollista verrattuna pieniin tutkimusyrityksiini. Rukakonserni teettää henkilöstöstään tutkimuksia, kerää kehitysideita, laatii aktiivisesti suunnitelmia ja uusia toimintamalleja. Pienten tutkimusyritysteni suunnitelmat ja kehitysideat ilmenevät epämuodollisina omistajayrittäjien arjen käytännöissä. Tulevaisuuden suunnitelmia ilmeni niin nuorella Levi Delillä kuin pidempään toimineella Polar Meetingsillä.

Lyles ym. (1993) havaitsivat, että ei vain laadittu suunnitelma, vaan myös suunnitteluprosessi kokonaisuudessaan on tärkeä mitattaessa strategisen, muodollisen suunnittelun seurauksia. Tätä perustellaan sillä, että yrityksen omaksuessa muodollisia, tehokkaita suunnitteluprosesseja, se havaitsee vaihtoehtoisia strategioita ja eri mahdollisuuksia toimintatavoissa ja näin päätöksenteon laatu paranee. Tätä kautta muodollisella suunnittelulla voi olla positiivinen vaikutus pk-yrityksen menestykseen. (Lyles ym. 1993.) Rukakonsernin suunnitteluprosessin voidaan nähdä olevan muodollista ja vuorovaikutteista. Koko henkilöstön on mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmiin, kehitysideoihin ja toteutettuihin päätöksiin. Jos päätökset koetaan toimimattomiksi, suuntaa ollaan valmiita muuttamaan. Toimitusjohtaja kuvaakin, että organisaatiota on jatkuvasti uudistettava ja vietävä eteenpäin, mutta välillä on myös hyvä rauhoittua ja pysähtyä kuuntelemaan niin itseä, henkilöstöä kuin organisaatiota. On pohdittava, onko suunta oikea vai pitäisikö sitä muuttaa. Huomioitaessa ja kuunneltaessa monia tekijöitä huomataan varmasti useampia tapoja toimia.

Suuren Rukakonsernin toimintaperiaatteita voidaan tarkastella myös sen omistuspohjan kautta. Perheyrityskulttuuri nousee esille yhden sukupolvenvaihdoksen tehneessä Rukakonsernissa. Perheyritysten menestystä on Tourusen (2009) väitöskirjassa perusteltu perheyrityskulttuurilla, jossa avaintekijänä on pitkäjänteinen ja kärsivällinen sijoitusstrategia. Perheyritykset pyrkivät kannattavaan liiketoimintaan henkilöstönsä avulla. Henkilöstö ymmärretään tärkeänä ja siitä pyritään pitämään hyvää huolta. Tämä on merkki niiden

pitkäjänteisestä strategiasta ja yhteiskuntavastuusta. Perheyriyksissä on usein inspiroiva työympäristö, vakaat työsuhteet ja joustavat työjärjestelyt. Tämän seurauksena ryhmäidentiteetti ja yhteiset arvot ja normit voivat nousta erityisesti perheyriyksissä kilpailuetujen lähteiksi koko yritystasolla. Hyvän luottamuksen seurauksena perheyriyksissä on usein parantunut informaation kulku ja paremmin koordinoitu yhteistyö sekä valvonnan tarpeen väheneminen. Myös muut tutkijat ovat havainneet, että sitoutuminen yrityksessä liittyy kiinteästi henkilökuntaan, josta usein halutaan pitää kiinni ja jota huonoina aikoina ei irtisanota yhtä helposti kuin muulla tavoin omistetuissa yrityksissä. Tämä voittoa tavoittelematon toiminta ilmentää perheyriysten joustavia työ- ja tuotantojärjestelyitä ja yhteiskuntavastuuta. (Tourunen 2009.)

Kotey ja Slade (2005) toteavat tutkimuksessaan, että henkilöstömäärän kasvaessa, henkilöstö jakautuu, organisaation rakenne muuttuu hierarkkisemmaksi, dokumentointi lisääntyy ja prosessit muuttuvat hallinnollisemmiksi. Muodollisten käytäntöjen omaksuminen alkaa yrityksen kasvun alkuvaiheessa, aluksi nopealla vauhdilla, ja sitten hidastuen. Myös Price (1994) havaitsi vahvan korrelaation yrityksen koon ja käytössä olevien henkilöstökäytänteiden välillä tutkiessaan yhdysvaltalaisia hotelliyrityksiä. Yrityksen työllistäessä yli 30 henkilöä, käytössä olivat kirjoitetut sopimukset, kurinpidolliset menettelytavat ja yhtäläiset työmahdollisuuskäytänteet. Suhteellisesti suuret työnantajat käyttivät hyviä henkilöstökäytänteitä ja selvästi pyrkivät parantamaan henkilöstökäytänteitään sekä myös tunnistivat johtamiskoulutuksen tarpeellisuuden. Sen sijaan pienten yritysten henkilöstökäytänteet olivat hyvin epämuodollisia. Monet omistaja-johtajat eivät nähneet muodollisten käytänteiden tarpeellisuutta toiminnassaan, vaan korostivat huolehtivaa lähestymistapaa henkilöstöään kohtaan. (ks. Worsfold 1999.) Hornsby ja Kuratko (1990) toteavat artikkelissaan, että monissa muutaman hengen pienyrityksissä monimutkaisia henkilöstöjärjestelmiä ei ole kehitetty. Pienten yritysten omistajat hallitsevat itse henkilöstökäytäntöjä ilman muodollisia järjestelmiä, sillä muodolliset käytänteet helposti monimutkaistavat ja siten jäykistävät yrityksen arjen toimintaa.

Hotelli- ja pitopalvelualaa hallitsevat pienet yritykset, joiden henkilöstöjohtaminen on kärsinyt heikosta tasosta. Samoja tutkimustuloksia on saatu myös muilta aloilta

tutkittaessa pienten yritysten toimintakontekstia. (Worsfold 1999.) Pk-yritysten kenttää on kuvailtu ankeaksi ja synkäksi toimintaympäristöksi henkilöstöjohtamisen kannalta. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että pk-yritysten henkilöstökäytänteet ovat usein arkisia ja kehittymättömiä. Pk-yritykset omaksuvat suuria yrityksiä harvemmin monimutkaisia henkilöstökäytänteitä. Sen sijaan epämuodolliset käytänteet leimaavat toimintaa. (Bacon & Hoque 2005.) Epämuodollinen lähestymistapa nähdään olevan sopivampi pienille yrityksille. Esimerkiksi Hill ja Stewart (1999) toteavat, että pienten yritysten on oltava joustavampia ja epämuodollisempia kestääkseen toimintaympäristön suurta vaihtelua ja epävarmuutta. (ks. Bacon & Hoque 2005.)

### **4.3 Matkailun erityispiirteiden vaikutukset**

Olen jo tutkimukseni alussa kuvannut matkailualan erityisiä piirteitä, jotka luovat haasteita yritysten toiminnalle. Suurin osa Pohjois-Suomessa sijaitsevista matkailualan yrityksistä ovat kooltaan varsin pieniä, joten niiden kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit ovat rajallisia. Yritykset sijoittuvat maantieteellisesti laajoille ja kaukaisille alueille, mikä vaikeuttaa niiden toimintaa ja kehittämismahdollisuuksia. Matkailun kehittämistä Lapissa rajoittavat esimerkiksi terveys- ja sosiaalipalveluiden, koulu- ja päivähoitopalveluiden sekä asuntojen riittämättömyys. Varsinkin asutopula vaikeuttaa työvoiman saamista matkailukeskuksiin. Työvoiman saatavuus on yksi suurimmista työllistämisen esteistä. Alan sesonkiluonne tuo omat haasteensa yritysten toiminnalle. Tulos on tehtävä lyhyissä periodeissa, jolloin myös henkilöstön takaaminen sesongiksi on varmistettava. Sesonkityöntekijät eivät kuitenkaan aina sitoudu yritykseen.

Tutkimusaineistostani nousi selkeästi esille edellä kuvattuja toimialan erityispiirteitä. On mielenkiintoista havaita, kuinka yritykset ovat kohdanneet toimialansa haasteet, selviytyneet niistä ja saaneet toimintansa kannattavaksi. Merkittävimmiten tekijöiksi yritysten menestymiseen nousivat yhteistyön merkitys ja verkostoituminen. Kaikki tutkimusyritykseni ymmärtävät, että vastavuoroinen yhteistyö on sekä vahvuus että välttämättömyys. Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että matkailuelinkeinoa ei ole ilman yhteistyötä. Yritysten tulee olla sekä yhteistyökykyisiä että yhteistyöhaluisia.

Rukalla ja Pyhällä vallitsee hyvä alueyhteistyö ja molemmat keskuksset ovat vahvasti mukana matkailuyhdistysten toiminnoissa. Levi on tutkimusyritysteni mukaan tunnettu hyvästä ja hedelmällisestä yhteistoiminnasta. Levin yhteismarkkinointi edesauttaa yritysten näkyvyyttä, alueen vetovoimaa, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja koulutusmahdollisuuksia. Yhteisvoimin matkailuyritykset pyrkivät saamaan näkyvyyttä ja vetovoimaa alueelle sekä matkailua ympärivuotisemmaksi. Kaksi pienintä tutkimusyritystäni korostavat myös hyviä suhteita ja verkostoitumista. Suhteiden avulla yrittäjät ovat löytäneet työntekijöitä ja hyviä yhteistyökumppaneita.

Keskitalo (1998) on tutkinut Enontekiön ja Kittilän kunnan pieniä matkailuyrityksiä. Hän toteaa Lapin alueen pienten matkailuyritysten henkilöstön kehittämisen ongelmina yhteistyön ja koulutustarjonnan vähäisyyden. Omissa tutkimusyrityksissäni näitä ongelmia ei ollut havaittavissa. Syiksi näkisin, että yritykset sijoittuvat Levin, Rukan ja Pyhän suuriin matkailukeskuksiin. Alueiden tuoma vetovoima ja yritysten välinen laaja yhteistyö vaikuttavat merkittävästi tutkimusyritysteni toimintamahdollisuuksiin. Koulutustarjonta on Levillä hyvä, mutta pienten tutkimusyritysteni on mietittävä tarkoin, milloin on koulutuksen aika ja milloin keskitytään työntekoon. Koulutusnäkökulmaan vaikuttavat yritysten pieni koko ja alan sesonkiluonne. Vaikka koulutusta olisi tarjolla, sesonkina ei ole aikaa kehittämiselle ja koulutukselle, vaan silloin jokaisen työntekijän on tehtävä töitä. Rukakonserni järjestää henkilöstölleen omaa koulutusta paljon. Konserni on suuri pk-yritys ja sillä on resursseja ja jopa pakottava tarve kokonsa vuoksi kehittää ja järjestää henkilöstölleen koulutusta ympäri vuoden.

Rukakonserni nostaa julkisen sektorin roolin erittäin merkittävään asemaan matkailutoimialalla. Valtiolla ja kunnilla on suuri vastuu toimialan menestymisestä. Julkisen sektorin rooli infrastruktuurin ylläpitäjänä on tärkeä, jotta matkailuelinkeinon ydin, ympärivuotinen saavutettavuus, olisi mahdollista toteuttaa. Palveluiden on oltava hyvät, jotta työntekijöitä saadaan tuntuksi ja heillä on mahdollisuus asua inhimillisesti. Vastuualueita henkilöstön suhteen ovat esimerkiksi riittävät terveys- ja sosiaalipalvelut, koulu- ja päivähoitopalvelut sekä asuntojen riittävyys. Asuntopulaan konserni on vastannut vuokraamalla kunnalta asuntoja henkilöstölleen. Yhteistyö kunnan kanssa on näin merkittävä. Rukakonserni on

maamme johtavia hiihtokeskuksia, minkä vuoksi Miia haluaa olla mukana valtakunnallisissa elimissä huolehtimassa matkailutoimijoiden eduista. Tämä osoittaa mielestäni suuren konsernin vastuullista toimintaa matkailuelinkeinon toimijoita kohtaan.

Lee-Ross (1999) toteaa, että matkailualan pk-yritysten menestys perustuu niiden mahdollisuuksiin mukautua ympäristönsä muutoksiin. Yrityksiltä vaaditaan luovuutta ja kykyä määritellä uudelleen tavoitteensa. Rukakonserni on uudistanut ja kehittänyt yhteisen konsernistrategian ja määritellyt tavoitteensa uudelleen. Se on myös nostanut taloudessamme paljon esillä olleet ympäristöasiat tärkeälle sijalle toiminnassaan ja kehittänyt ympäristöohjelman. Ympäristönäkökulma on huomioitu konsernin tulokortissa, johon on lisätty Kestävä matkailu –näkökulma. Myös pienet tutkimusyritykseni ovat ymmärtäneet, että toiminnassa ja suunnitelmissa on tärkeää huomioida ympäristön tapahtumat ja seurattava niitä tarkasti. Suunnitelmia on tehtävä, mutta niitä on myös oltava valmis muuttamaan. Muutoksiin on reagoitava ja suuntaa on kyettävä muuttamaan nopeasti. Levi Deli on huomioinut pitopalveluiden ja lounaspuolen tarpeen Levillä ja kehittänyt näitä palveluja. Yrittäjä kuvaa kuinka yrityksen myynnit ovat kehityksen myötä kasvaneet, vaikka kahviloiden määrä Levillä on lisääntynyt. Polar Meetings korostaa suunnitelmallisuutta, yhteen hiileen puhaltamista ja hyvää ilmapiiriä, joiden avulla talouden epävarmoista ajoista on mahdollista selvitä.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimustulokset

Matkailutoimialan yrityksistä suurin osa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yritysten toiminta on kuitenkin erilaista kuin suurten organisaatioiden. Näin myös suurten yritysten johtamiskäytänteitä ja -malleja ei voida soveltaa suoraan pieniin ja keskisuurin yrityksiin. Mielenkiintoni kohteena oli tutkia juuri pk-yritysten henkilöstöjohtamista, sillä tutkimukset osoittavat henkilöstöjohtamisen käytänteiden olevan yksi pk-yritysten kohtaamista suurimmista haasteista.

Pieniä ja keskisuuria yrityksiä tutkitaan yleensä yhtenä kokonaisuutena ja tutkimusten tulokset yleistetään koskemaan koko pk-yrityssektoria. Käsite on kuitenkin hyvin heterogeeninen sisältäen erikokoisia yrityksiä. Pk-yritykseksi lasketaan esimerkiksi yritys, jossa toimii joko alle 50 henkeä tai 250 henkeä. Pienen, alle viidenkymmenen henkilön yrityksen käytänteet ovat hyvin erilaisia kuin suuren yrityksen, jossa työskentelee yli kaksisataa henkeä. Pk-yrityksen koko on merkittävä tekijä, joka tulee ottaa paremmin huomioon tutkittaessa yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Pienten pk-yritysten käytänteet jäävät tunnistamatta, koska ne ovat suuriin pk-yrityksiin verrattuna epämuodollisia ja arjen käytäntöihin kiinnittyneitä. Tutkimuksissa tulisikin jatkossa huomioida pk-yritysten välillä vallitsevat kokoerot ja huomioida ne tutkimustuloksia analysoitaessa.

Matkailualan pieniä pk-yrityksiä leimaa resurssien puute, mikä vaikuttaa niiden henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. On ilmeistä, että erittäin pieni, vain muutaman hengen yritys, ei kykene hyödyntämään toiminnassaan monimutkaisia henkilöstökäytänteiden järjestelmiä. Omistaja-johtaja kykenee hallitsemaan pienen määrän työntekijöitä ilman muodollisia käytänteitä. Pienellä yrityksellä ei näin ole resursseja eikä välttämättä tarvetta kehittää muodollisia henkilöstökäytänteitä. Aineistoni pohjalta totean, että pienten pk-yritysten käytänteet ovat joustavia, epämuodollisia ja arkisia. Esitän tutkimuksessani, että epämuodolliset ja arkiset henkilöstöjohtamisen käytänteet voi nähdä positiivisina, yrityksen joustavuutta

parantavina piirteinä. Henkilöstöjohtamiskäytänteiden joustavuus helpottaa pienen matkailualan yrityksen sopeutumista jatkuviin ympäristön muutoksiin.

Tutkimuksessani olen havainnut, että yrityksen koon kasvaessa muodolliset käytänteet lisääntyvät. Henkilöstömäärän lisääntyessä, omistaja-johtaja ei enää kykene hallitsemaan toimintoja ilman muodollisia käytänteitä. Suurella yrityksellä on näin jopa pakottava tarve kehittää käytänteitään muodolliseen suuntaan, jotta se pystyy hallitsemaan toimintojaan ja henkilöstömääräänsä. Aineistoni kautta heränneiden ajatusten pohjalta näkisin, että muodollisten käytänteiden ei kuitenkaan tarvitse pois sulkea toiminnan joustavuutta. Mielestäni olisi olennaista, että muodollisia käytänteitä suunniteltaessa olisi kiinnitettävä huomiota joustavuusnäkökulmaan. Käytänteiden tulisi osaltaan tukea joustavuutta.

Tutkimuksessani olen kuvannut toimintatapoja, joita pienet pk-yritykset suosivat. Voidaan todeta, että pienten yritysten käytänteet ovat arkeen kiinnittyneitä, mutta niitä ei ole teorian ja tutkimusten valossa nimetty virallisiksi. Niitä leimaa kirjallisuudessa ja tutkimuskeskustelussa esiintyvät termit epämuodollisuus ja epävirallisuus ja niitä kuvataan lyhyesti ankeina sekä kehittymättöminä. Pienten pk-yritysten epämuodolliset toimintatavat ovat myös käytänteitä, joihin tulisi tutkimuksissa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tämä mahdollistaisi erikokoisten pk-yritysten henkilöstökäytänteiden tunnistamisen ja näkyväksi tekemisen. Nimettyjä käytänteitä voidaan kehittää edelleen palvelemaan pieniä, mutta kansantaloudellisesti merkittäviä pk-yrityksiä. Käytänteiden nimeäminen ja yleisesti tunnistaminen voisi auttaa pienten pk-yritysten omistaja-johtajia huomioimaan toiminnassaan tekijöitä, joihin heidän kannattaisi toiminnassaan keskittyä.

Lucas ja Deery (2004) tutkivat artikkelissaan henkilöstöressurssien johtamisesta tehtyjä aiempia tutkimuksia ja artikkeleita, joita on julkaistu viidessä johtavassa matkailua ja pitopalvelua käsittelevässä lehdessä. Kirjoittajat mainitsevat, että tutkimuksia liittyen henkilöstöjohtamiseen on pääsääntöisesti tehty johdon näkökulmasta käsin, mutta vain murto-osa lähtee liikkeelle henkilöstöstä. Työntekijälähtöiset tutkimukset tulisivat myös ottaa haltuun. Avainhaasteena he näkevät tutkimusten trianguloinnin, jolloin huomioitaisiin johdon ja työntekijöiden

näkemyksen lisäksi myös asiakasnäkökulma. (Lucas & Deery 2004.) Sekä muiden tutkijoiden että oman tutkimukseni pohjalta näkisin tutkimuksen käynnistäminen henkilöstöstä käsin mielenkiintoisena ja tarpeellisenä jatkotutkimuksen aiheena. Näin voitaisiin syventää kuvaa yritysten toiminnasta ja saada uusia kehitysideoita.

## **5.2 Liikkeenjohdolliset implikaatiot**

Matkailualan pk-yritysten hyvä yhteistyö, verkostoituminen ja julkisen sektorin tuki nähtiin tutkimissani yrityksissä välttämättöminä toiminnan edellytyksinä. Matkailualueiden tuoma vetovoima ja yritysten välinen laaja yhteistyö ovat merkittäviä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksessani esitän, että Lapin matkailun kehittämisessä pieniä toimijoita tulee kannustaa verkostoitumaan ja luomaan hyviä yhteistyösuhteita. Omistaja-johtajien myönteinen asenne muita toimijoita kohtaan on matkailualalla merkittävällä sijalla. Yrittäjien tulee olla niin yhteistyöhaluisia kuin yhteistyökykyisiä, jotta toimiala säilyttää elinvoimansa ja voi kehittyä edelleen.

Tutkimukseni pohjalta heränneiden ajatusten myötä totean, että matkailualan pk-yritykset voisivat tehdä tiiviimpää yhteistyötä koulujen kanssa, jotta työvoimapula etenkin sesongin aikana saataisiin varmistettua. Yhteistyötä olisi hyödyllistä harjoittaa niin pohjoisessa kuin etelässäkin toimivien koulujen kanssa. Opiskelijoiden harjoittelujaksot matkailuyrityksissä hyödyntävät niin opiskelijoita itseään kuin yrityksiä, joille työvoima tulisi halvaksi. Myös ulkomaisten koulujen kanssa tehtävä yhteistyö voisi olla hedelmällistä. Yrityksen työntekijät voisivat parantaa ulkomaisten harjoittelijoiden kautta kielitaitoaan ja lisäksi he saisivat näkemystä vieraista kulttuureista. Näkisin koulujen harjoittelijat merkittävänä voimavarana etenkin pienille pk-yrityksille, joilla ei välttämättä ole resursseja tai tarvetta palkata henkilöstöä vakituksiksi työntekijöiksi.

## LÄHTEET

- Bacon, N. & Hoque, K. (2005). HMR in the SME sector: valuable employees and coercive networks, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 16:11, 1976-1999.
- Baum, T. (1999). Human Resource Management in Tourism's Small Business Sector: Policy Dimensions. Teoksessa: Lee-Ross, D. (toim.) *HRM in Tourism & Hospitality – International Perspectives on Small to Medium-Sized Enterprises*, London: Cassell, 3-16.
- Cassel, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, Vol. 31:6, 671-692.
- de Kok, J. & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm, *Small Business Economics*, Vol. 17:4, 273-291.
- Deshpande, S. P. & Golhar, D. Y. (1994). HRM Practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, Vol. 32:2. 49
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, Julkaisuja 4:2005.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

- González, S. M. (2004). Improving human resources management: some practical questions and answers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16:1, 59-64.
- Heikkinen, H. L. T. (2000). Tarinan mahti – narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka*, Vol. 25:4, 47-57.
- Hemmi, J., Lehtinen, J. R. & Vuoristo, K-V. (1987). *Matkailu ja matkailijat*. Porvoo Helsinki Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1993). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hornsby, J. S. & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, Vol. 28:3, 9-18.
- Keskitalo, L. M. (1998). Henkilöstön kehittämiskoulutuksen tila ja tulevaisuuden haasteet: Kartoitustutkimus Enontekiön ja Kittilän alueen matkailuyrityksissä, Pro gradu –tutkielma, Lapin yliopisto.
- Kotey, B. & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35:2, 37.
- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43:1, 16-40.

- Lee-Ross, D. (1999). HRM in Tourism & Hospitality – International Perspectives on Small to Medium-Sized Enterprises, London: Cassell.
- Lucas, R. & Deery, M. (2004). Significant developments and emerging issues in human resource management, *Hospitality Management*, Vol. 23, 459-472.
- Lyles, M., Baird, I., Orris, B. & Kuratko, D. (1993). Formalize planning in small business: increasing strategic choices, *Journal of Small Business Management*, Vol. 31:2, 38.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tourunen, K. (2009). Perheyrietykset kansantalouden resurssina. Keskiuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000 – 2005”. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Worsfold, P. (1999). HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11:7, 340-348.

*Haastattelut*

Porkkala, M., toimitusjohtaja, Rukakeskus -konserni Oy, Helsinki, joulukuu 2008.

Syvänen, H., yrittäjä, Polar Meetings Oy, Levi, tammikuu 2009.

Ylläsjärvi, R., yrittäjä, Levi Deli Oy, Levi, tammikuu 2009.

*Elektroniset lähteet*

Amadeus 1/2007. Mikä maa, mikä valuutta?

[http://www.amadeus.fi/www/amadeus/bulle450.nsf/887657524151d688c2256b5600462e45/15abe826ebd8dc33c2257260003a276d/\\$FILE/Amadeus-lehti\\_1\\_07.pdf](http://www.amadeus.fi/www/amadeus/bulle450.nsf/887657524151d688c2256b5600462e45/15abe826ebd8dc33c2257260003a276d/$FILE/Amadeus-lehti_1_07.pdf) (Luettu 6.4.2009).

Avista 1/2008. Kun ytimessä on palvelu. Julkaisija: Helsingin kauppakorkeakoulu.

[http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/B15E812A-1D79-420C-92BB-44FAC637A74F/0/Avista1\\_2008.pdf](http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/B15E812A-1D79-420C-92BB-44FAC637A74F/0/Avista1_2008.pdf) (Luettu 6.4.2009).

Ecosign. Mountain Resort Planners Ltd. <http://www.ecosign.com/e-homepage.htm> (Luettu 6.4.2009).

Lappi-työryhmän loppuraportti 2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Alueiden kehittäminen 32/2008. Saatavissa www-muodossa: [URL:http://www.tem.fi/files/20758/TEM32.pdf](http://www.tem.fi/files/20758/TEM32.pdf) (Luettu 6.4.2009).

Tunnuslukuja 1995-2006. Matkailukysynnän ja -tarjonnan tunnuslukuja.

[http://www.tilastokeskus.fi/til/matp/2006/matp\\_2006\\_2008-04-03\\_tau\\_005.xls](http://www.tilastokeskus.fi/til/matp/2006/matp_2006_2008-04-03_tau_005.xls) (Luettu 23.4.2009).

Matkailun merkitys Suomen kansantaloudelle. Työ- ja elinkeinoministeriö 3.7.2008.

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2839> (luettu 6.4.2009).

Matkailutilinpito 1995-2006. Matkailuun kulutettiin Suomessa 10,2 miljardia euroa

vuonna 2006. [http://www.tilastokeskus.fi/til/matp/2006/matp\\_2006\\_2008-04-03\\_tie\\_001.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/matp/2006/matp_2006_2008-04-03_tie_001.html) (Luettu 23.4.2009).

Matkailutilinpito 2007. Matkailuun kulutettiin Suomessa 11 miljardia euroa vuonna

2007. Tilastokeskus 3.4.2009. [http://www.tilastokeskus.fi/til/matp/2007/matp\\_2007\\_2009-04-03\\_tie\\_001.fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/matp/2007/matp_2007_2009-04-03_tie_001.fi.html) (Luettu 23.4.2009).



Pk-yritysbarometri Lappi 2/2008. Suomen Yrittäjät ry & Finnvera Oyj alueraportti, Lappi 2/2008, Saatavissa www-muodossa: [URL:http://www.yrittajat.fi/File/3c7ebbe6-e9c2-4874-8f44-191a56a28d63/Lappi%20Aluerapotti%202\\_2008.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/3c7ebbe6-e9c2-4874-8f44-191a56a28d63/Lappi%20Aluerapotti%202_2008.pdf) (Luettu 6.4.2009).

Pk-yritys – Hyvä työnantaja 2008. Suomen Yrittäjät. Helsinki: Tutkimus 3.4.2008, Saatavissa www-muodossa: [URL:http://www.yrittajat.fi/File/7a51e09a-37ef-46ac-b8d6-214301df0d14/tyoolo\\_selvitys08.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/7a51e09a-37ef-46ac-b8d6-214301df0d14/tyoolo_selvitys08.pdf) (Luettu 6.4.2008).

Rukakeskus Oy. Panosta tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus 4/2006. <http://www.tyoturva.fi/tyvi/2006/4/panosta.html> (Luettu 12.2.2009).

Rukan Laatuprojekti 2004-2006. ESR-projektin loppuraportin tiivistelmä. [http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/loppuraportti\\_S01696.html](http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/loppuraportti_S01696.html) (Luettu 6.4.2009).

Rukan Tykes 2005-08. Kehittämishanke. Tykes-projektin kuvaus. [http://akson.mol.fi/aksontiepa/kuvaus\\_T50085.html](http://akson.mol.fi/aksontiepa/kuvaus_T50085.html) (Luettu 6.4.2009).

Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät. <http://www.tilastokeskus.fi/til/matp/kas.html> (Luettu 6.4.2008).

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Keskeisimpiä matkailualan toimijoita Suomessa. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2840> (Luettu 6.4.2008).

Yritysten määrä kasvoi edelleen vuonna 2006. Tilastokeskus 2007. [http://www.stat.fi/til/syr/2006/syr\\_2006\\_2007-11-29\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/syr/2006/syr_2006_2007-11-29_tie_001.html) (Luettu 6.4.2008).

**LIITTEET****LIITE 1****HAASTATTELUPYYNTÖ****ARVOISA MATKAILUYRITTÄJÄ**

Olen matkailun- ja liiketoiminnan tiedekunnan johtamisen opiskelija Lapin yliopistosta. Teen opintoihini kuuluvaa pro gradu –tutkielmaa henkilöstöjohtamisesta matkailualan pk-yrityksissä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat naisten johtamat ja omistamat matkailualan pk-yritykset Pohjois-Suomen alueella.

Tutkimukseni on osa laajempaa projektia, jossa tutkitaan naisten omistamia/johtamia matkailualan yrityksiä Pohjois-Suomessa. Projekti liittyy laajempaan hankekokonaisuuteen, jossa tutkitaan naisyrittäjien ja –johtajien toimintaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä eri toimialoilla. Tutkittavat yritykset toimivat pääkaupunkiseudulla, Itä-Suomessa ja Pohjois-Suomessa. Hankekokonaisuuden toimialojen valinnassa on käytetty ensisijaisena kriteerinä niiden alueellista merkittävyyttä. Pohjois-Suomen osalta luontevaksi tutkimuskohteeksi osoittautui matkailuala, jonka yhteiskunnallinen ja aluetaloudellinen merkitys korostuu erityisesti taajamien ja kasvukeskusten ulkopuolella, jossa pääosa matkailukeskuksista sijaitsee. Tutkimushankkeen tavoitteena on tuottaa matkailun ja liiketoiminnan alalle laadukasta tutkimusta (kansainvälisiä artikkeleita, väitöskirjoja ja tutkielmia) alan toimijoita kiinnostavista aiheista. (Projektiesite.)

Tutkimuksen onnistumiseksi toivon Teidän suostuvan haastattelupyyntöni.

Tutkimuksen ohjaajana toimii professori Susan Meriläinen KTT, Lapin yliopistosta.

Yhteistyöterveisin

Elina Iivarinen

## LIITE 2

**PROJEKTIESITE**

Prof. Susan Meriläinen, KTT, Lapin yliopisto ja tutkijaryhmä

**Matkailualan naisyrittäjien ja – johtajien liiketoiminta Pohjois-Suomessa**

Hankkeessa tutkitaan naisten omistamia/johtamia matkailualan yrityksiä Pohjois-Suomessa. Hanke liittyy laajempaan hankekokonaisuuteen, jossa tutkitaan naisyrittäjien ja –johtajien toimintaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä eri toimialoilla. Tutkittavat yritykset toimivat pääkaupunkiseudulla, Itä-Suomessa ja Pohjois-Suomessa. Analyysin kohteena ovat yrittämiseen, johtamiseen, verkostoitumiseen ja kasvuun sekä innovatiivisuuteen ja luovuuteen liittyvät kysymykset. Hankkeessa on myös tavoitteena edistää naisten vetämien pk-yritysten menestymistä yritysysteistyön avulla. Hankkeen vastuuhenkilöt ovat professori Päivi Eriksson Kuopion yliopistosta ja professori Susan Meriläinen Lapin yliopistosta.

Hankekokonaisuuden toimialojen valinnassa on käytetty ensisijaisena kriteerinä niiden alueellista merkittävyyttä. Pohjois-Suomen osalta luontevaksi tutkimuskohteeksi osoittautui matkailuala, jonka yhteiskunnallinen ja aluetaloudellinen merkitys korostuu erityisesti taajamien ja kasvukeskusten ulkopuolella, jossa pääosa matkailukeskuksista sijaitsee. Matkailun merkitystä kuvastaa se, että vuonna 2004 majoitus- ja ravitsemusala työllisti koko maassa 4,2 prosenttia kokonaistyövoimasta ja Lapissa vastaavasti 7,9 prosenttia (Lapin liitto 2007).

Lapin yliopistossa on pitkät matkailututkimuksen perinteet. Tutkimusta on tehty sekä kulttuuritutkimuksellisesta että liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Kulttuuritutkimuksellinen traditio on kohdistunut niiden työkäytäntöjen, taitojen, tiedon muotojen ja sosiaalisten järjestelyjen tutkimiseen, joita institutionalisoitunut turismi tuottaa (turismi työnä). Matkailun liiketoimintaosaamisen traditio on

puolestaan keskittynyt matkailumarkkinoinnin ja matkailuyrittäjyyden makrotaloudellisiin tarkasteluihin. Tämä tutkimushanke täydentää edellä mainittuja Lapin yliopiston matkailututkimuksen painopistealueita nostamalla tarkastelun keskiöön naisten johtamien/omistamien matkailuyritysten arjen johtamiskäytännöt sekä kysymyksen matkailualan sukupuolittuneesta työnjaosta ja työkäytännöistä.

Tutkimushankkeen tavoitteena on tuottaa matkailun ja liiketoiminnan alalle laadukasta tutkimusta (kansainvälisiä artikkeleita, väitöskirjoja ja tutkielmia) alan toimijoita kiinnostavista aiheista.

Lisätietoja:

professori Susan Meriläinen

e-mail [susan.merilainen@ulapland.fi](mailto:susan.merilainen@ulapland.fi)

gsm 0400 588506

## LIITE 3

**TEEMAHAASTATTELURUNKO****YRITYSHISTORIA ja HAASTATELTAVAN OMA ROOLI**

- Kertoisitteko nykyisen yrityksen historian ja oman roolinne siinä?
  - o Keskity **jatkokysymyksiin:**
    - Onko mielessänne jotain muuta, mitä tapahtui?
    - Tuleeko mieleenne jotain muita asioita mitkä vaikuttivat tapahtumiin?
- Kertoisitteko henkilöstönne ja henkilöstötoimintojenne kehityshistoriaa?
  - o Miten olette toimineet ja miten toimitte nyt?
  - o Millaisiin asioihin olette halunneet keskittyä?
  - o Mitä pidätte tärkeinä?
    - **Jatkokysymyksiä!**

(Pääteemat – henkilöstöjohtamisen käytänteet)

**REKRYTOINTI**

- Kuvailisitko henkilöstönne palkkauskäytänteitä?
- Miten ja millaista henkilöstöä pyritte palkkaamaan?
  - o Asioita, joita tulisi käydä läpi, jos ei kerronnasta ole selvinnyt:
    - Pyrittekö rekrytoimaan yrityksen sisältä vai ulkoa?
    - Mitä eri rekrytointikanavia käytätte?  
(suhteilla/rekryfirma/omat ilmoitukset/julkinen työnvälitysjärjestelmä?)
    - Millaisia valintakriteereitä käytätte? Käytättekö esim. jotain testausmenetelmiä mittaamaan kenet valitsette vai pelkkä haastattelu/tuttu henkilö?
    - Onko alallanne osaavaa työvoimaa helppo löytää?
    - Miten koette onnistuneenne oikeiden henkilöiden rekrytoinnissa?
    - Miten teette valinnat palkatessanne esimies/johtotehtäviin henkilöitä?
    - Onko toimenkuvat(työnkuvat)/osaamisvaatimukset määriteltäjä kirjalliseen muotoon hakiessanne uutta henkilöä?
    - Millaisia työsuhteita pyritte solmimaan (määräaikaiset, vakituiset, osa-aikaiset, vuokratyövoima)?

## **PALKITSEMINEN/MOTIVOINTI/SITOUTTAMINEN**

- Miten kannustatte henkilöstöänne?

- Miten pyritte motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöänne?
- Onko teillä käytössä palkitsemisjärjestelmiä?
- Millä perusteilla palkitsette?
- (nouseeko työarvionti-termi esille?)
- Järjestättekö henkilöstöllenne yhteisiä tilaisuuksia tai vapaa-ajan ohjelmaa?

## **KEHITTÄMINEN/KOULUTTAMINEN**

- Miten pyritte takaamaan osaavan henkilöstön?

- Miten koulutatte uuden henkilön talon tavoille (perehdyttäminen)?
- Oletteko toteuttaneet tietoisesti jotakin kehityshanketta? Mitä?
- Millä tavalla yrityksessänne toteutetaan henkilöstön koulutusta (sisäistä koulutusta/tehtäväkiertoa/ulkoisen kouluttaja tai koulutuspäiviä/kehityskeskustelut – mitä keskusteluiden tuloksilla tehdään?)?
- Koetteko jossakin osa-alueelle olevan kehitystarpeita/puutteita?
- Näettekö jotain ongelmia kehittämiseen tai kouluttamiseen liittyen (esim. resurssipula, aika, raha, osaaminen)

## **SEURAAMINEN**

- Miten seuraatte henkilöstönne toimia?

- Miten yrityksessänne seurataan sairauspoissaoloja, ylitöitä, henkilöstön vaihtuvuutta?
- Mitkä näette suurimmiksi syiksi edellä mainittuihin?
- Onko teillä käytössänne/oletteko kehittäneet käyttöönnne joitakin muodollisia ohjeita (kuten yleisiä toimintaohjeita/kehityskeskustelulomake/ palautteenantolomake/ perehdyttämiskansioita/ palkitsemisjärjestelmiä/ seurantaan tai työarviointiin liittyviä välineitä)?

## **TUNTEMUKSET**

- Kertoisitteko työstänne? Minkä koette haasteelliseksi ja millaisia ongelmia olette kohdanneet? Miten ne ovat vaikuttaneet teihin ja toimintaanne?
- Tuleeko teille jotain muuta mieleen, josta haluaisitte kertoa?
  - Mikä on mielestänne vaativinta liittyen henkilöstötoimintoihinne ja henkilöstöpäätöksiinne?
  - Mitä asioita pidätte tärkeällä sijalla toiminnassanne ja mihin haluatte panostaa?
    - Mihin henkilöstöjohtamisen toiminnot sijoittuvat ja etenkin niiden kehittäminen? Koetteko niillä voivan olla vaikutusta tuloksiinne?
    - Koetteko joidenkin henkilöstökäytänteiden osa-alueiden olevan erityisen tärkeällä sijalla, yrityksessänne tai kaipaaisitteko jossakin kehittämisen varaa?

- Millaiseksi koette yrityksenne ilmapiirin?
- Millaista palautetta saatte työstänne ja miten?

## TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

- Kertoisitteko tulevaisuuden näkymistänne yrityksenne, henkilöstönne ja matkailun suhteen?
  - **jatkokysymyksiä!!**
    - Millaisena näette matkailun tulevaisuudessa? Miten matkailu mielestänne kehittyy ja mitkä ovat mielestänne tulevaisuuden haasteet matkailualan henkilöstökysymyksissä?
    - Mitä haasteita näette oman yrityksenne kohdalla?
    - Mihin pyritte tulevaisuudessa?
      - Pyrittekö kasvamaan ja millä keinoin (kasvustrategianne)? Pyrittekö kasvattamaan henkilöstömääränne?

## TAUSTA/FAKTATIEDOT

1 Haastattelutiedot:

Haastattelun numero:

Haastattelun ajankohta:

Haastattelupaikka:

Haastateltava:

Haastattelija:

2 Yritystiedot, haastateltavan tiedot ja henkilöstötiedot:

- a) Yrityksen perustamisvuosi
- b) Omistusrakenne
- c) Haastateltavan rooli
- d) Minkälainen tausta Teillä on? (koulutus, aiempi työkokemus)
- e) Ovatko henkilöstöjohtamisen käytännöt Teille aiemmin tuttuja/oletteko saaneet saralta koulutusta?
- f) Henkilöstömäärä 2007, 2008 ja henkilöstömäärän kehitys tulevina vuosina
- g) Alan koulutuksen saaneiden määrä
- h) Henkilöstön keski-ikä
- i) Onko yrityksessänne esimiehiä? Mitä vastuita heille on jaettu? Mitkä ovat heidän päätehtävänsä?
- j) Ketkä yrityksessänne osallistuvat henkilöstöasioiden suunnitteluun, toteuttamiseen, valintaan? Miten nämä tehtävät on jaettu eri henkilöiden kesken? Kuka tekee lopulliset päätökset?